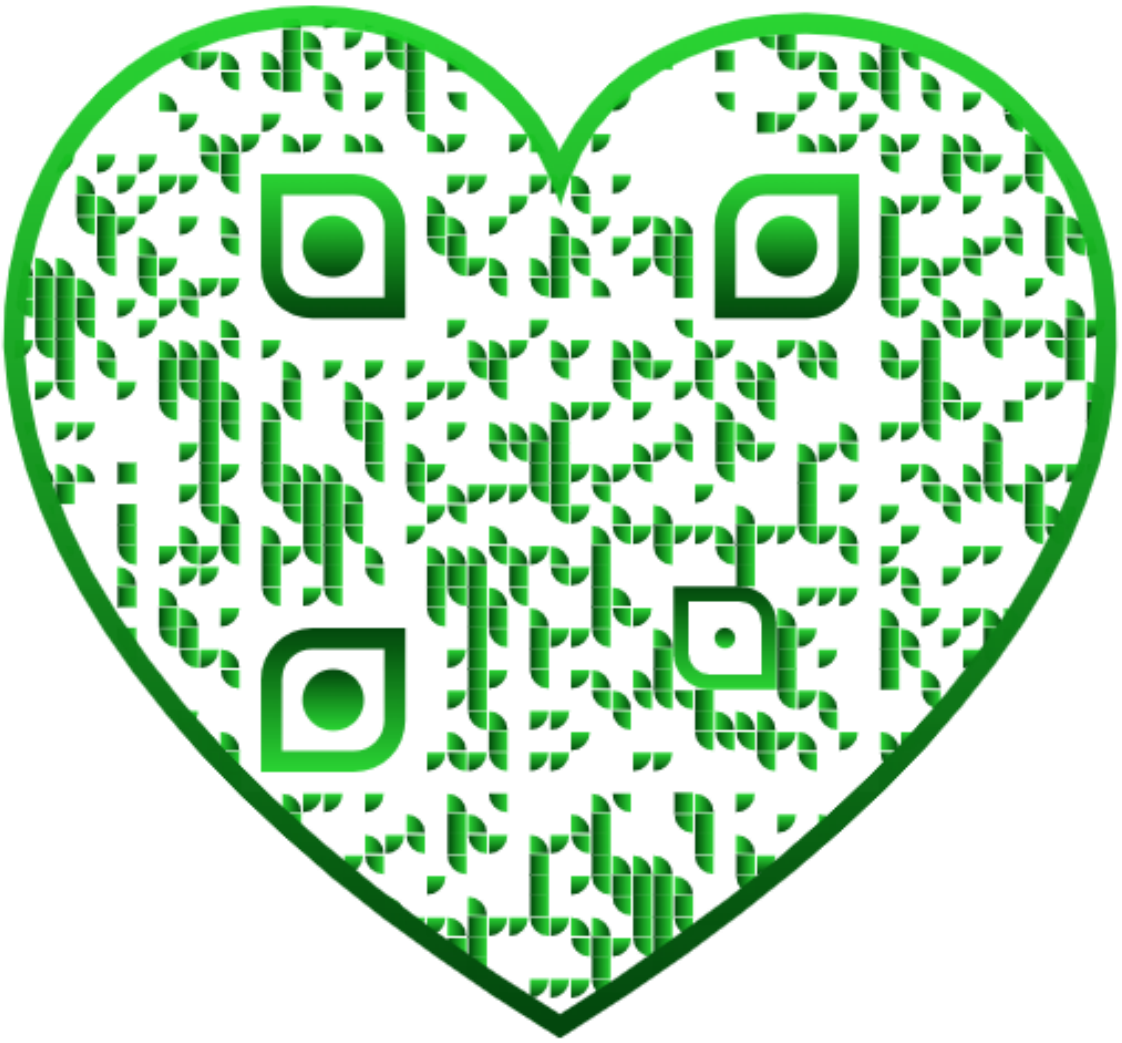
Marc Diviné

Marketing B to B

Principes et outils, de la stratégie à la vente

2e édition

Vuibert



Du même auteur

- Diviné M. (1990), *Marketing opérationnel*, Eyrolles, Paris
- Diviné M. (1991), *Dictionnaire du marketing et des affaires*, Eyrolles, Paris
- Diviné M. (2014), *La Collaboration virtuelle. Modèle, mesure et méthode de management à distance*, Éditions PAF, Saarbrücken
- Diviné M. (2015), *B2B Marketing; 16 decisions, 86 tools*, A2Z-Innovation, Paris

Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier les personnes qui ont apporté leur témoignage professionnel à ce livre :

- Véronique Dalbin, responsable programme Services chez Safran ;
- Izabella Koryakina, ingénieur consultant chez Meotec ;
- Mai Dang Loan, *marketing and communication manager* au Kinderworld Education Group ;
- Emmanuelle Ruette-Guyot, responsable de communication de Natixis Factor ;
- Jean-Pascal Albertini, directeur mondial des offres et propositions de valeur au sein de l'organisation Channel chez Xerox Corporation ;
- Suhard Amit, *general manager international business* de Watawala Tea Ceylon Ldt et ex-directeur Marketing chez Akzo Nobel ;
- Cedric Leriche, directeur commercial régional chez Fresenius Medical Care ;
- Jacques Milman, architecte avant-vente chez IBM ;
- Bertrand Simon, chef d'entreprise de CIPE ;
- Marc-Antoine Baran, chef de marché chez Point P ;
- Édouard Coudrillier, chef de projet stratégie et marketing Groupe chez Fives ;
- Arnaud Combe, directeur commercial chez Testoon ;
- Joaquim Correia, directeur du marketing chez Saint-Gobain Weber France ;
- Ollivier Courtel, ex-responsable du marketing et des projets MVNO chez Orange ;
- Bob Ruby, *senior director Field Marketing* chez Neopost USA ;
- Jean-Marc Fayolle, directeur d'E-Learning Time, division d'Abilways ;
- Gilles Fouchard, président-directeur général de Lizybiz ;
- Pascal Grémaud, *sales and marketing excellence program manager* chez Philips ;
- Benoît Hue, capital investisseur chez France Angels ;
- Jean-Marc Lejeune, vice-président et *executive partner* chez Gartner ;
- Jean-Paul Nicolle, *development manager* chez MS Aerospace ;
- Gauthier Poppe, secrétaire général de BTP Banque ;
- Andy Reese, *director of business development* chez East West Manufacturing ;
- Christian Renard, *strategic alliance manager* chez HP ;
- Patrick Rathery, *offer manager network connectivity* chez Schneider Electric.

Merci également à Annie Diviné et Pierre Mouchel, qui ont été de précieux relecteurs.

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.
Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.
S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – septembre 2016 – 5 allée de la 2e DB, 75015 Paris
Site Internet : http://www.vuibert.fr
ISBN : 978-2-311-40339-8

Table des matières

Remerciements II

Préface VII

Avant-propos IX

INTRODUCTION. **Que sont le commerce et le marketing B to B ?** 1

Section 1. Un commerce B to B omniprésent, peu visible et spécifique 1

Section 2. Les 32 différences de base entre macrosecteurs B to C et B to B 4

Section 3. Le marketing B to B, un Janus aux deux visages 7

Section 4. Plaidoyer pour une charte éthique marketing 8

CHAPITRE 1. **Représenter l'écosystème B to B** 10

Section 1. Connaître les acteurs 10

Section 2. Modéliser une filière 13

Section 3. Évaluer les technologies sous l'angle marketing 19

Section 4. Étudier les propositions de valeur concurrentielles 20

Section 5. Modéliser le processus d'achat 22

Section 6. Segmenter un marché B to B 32

CHAPITRE 2. **Exploiter une panoplie d'études** 38

Section 1. Les sources des études 38

Section 2. Les modes de collecte d'information 39

Section 3. Les traitements 41

Section 4. Choisir un protocole d'études 42

Section 5. Choisir dans une panoplie de sujets d'études 43

Section 6. Choisir une combinaison d'études 48

Section 7. Piloter une étude marketing B to B 49

CHAPITRE 3. **Analyser et faire un choix stratégique** 51
Section 1. Exploiter les outils traditionnels d'analyse stratégique 51
Section 2. Impulser l'orientation stratégique globale 59
Section 3. Cibler : vers une *roadmap* de segments 60

CHAPITRE 4. **Construire le *business model*, positionner l'entreprise et les produits** 61
Section 1. Définir le *business model* 61
Section 2. Positionner l'entreprise 67

CHAPITRE 5. **Animer le processus produit** 71
Section 1. L'étape de génération des spécifications et du *business plan* 72
Section 2. L'étape de faisabilité 89
Section 3. L'étape de définition technique 91
Section 4. L'étape d'engineering 91
Section 5. L'étape d'industrialisation ou de servuction 91
Section 6. L'étape de synchronisation du lancement 92
Section 7. L'étape d'optimisation 96
Section 8. L'étape du retrait 97
Section 9. Les accélérateurs du processus d'innovation 97

CHAPITRE 6. **Gérer l'offre globale** 98
Section 1. Manager les gammes et plateformes de produits 98
Section 2. Choisir parmi les projets de nouveaux produits 103
Section 3. Choisir l'offre hybride et la servicisation 105
Section 4. Intégrer le développement durable 109
Section 5. Engager la participation et la cocréation 111

CHAPITRE 7. **Structurer et animer la distribution** 116
Section 1. Jouer sur une distribution B to B polymorphe 116
Section 2. Construire une structure de distribution 116
Section 3. Conduire un marketing dirigé vers les distributeurs 120
Section 4. Contractualiser avec le réseau 125
Section 5. Structurer la force de vente et le marketing opérationnel 126

Section 6. Intégrer le *category management* 130
Section 7. Évaluer les distributeurs 130

CHAPITRE 8. **Appuyer la vente** 131
Section 1. La vente, une opération créatrice de valeur et de confiance 131
Section 2. La vente, une opération inscrite dans le plan marketing opérationnel 131
Section 3. Définir le processus de vente 132
Section 4. Maîtriser les techniques de vente 137
Section 5. Manager la force de vente : $E = mc^2$ 149
Section 6. Modéliser la relation marketing-vente 154

CHAPITRE 9. **Déployer les outils, médias et contenu Internet** 158
Section 1. Évaluer les médias de l'e-marketing 158
Section 2. Mettre en place le *content marketing* 163
Section 3. Déterminer le mix des médias 166
Section 4. Définir les fonctions et le design des sites 168
Section 5. Exploiter les usages multiples du blog 172
Section 6. L'essor du mobile 174
Section 7. Bénéficier des moyens du *big data* ou *smart data* 174
Section 8. Définir la collaboration virtuelle et le *social marketing* 176
Section 9. Mettre en place l'e-commerce et l'e-support 180
Section 10. Créer le tableau de bord Internet 181

CHAPITRE 10. **Programmer les opérations** 183
Section 1. Établir les plans marketing 183
Section 2. Exploiter les médias off-line 186
Section 3. Créer les campagnes marketing et ventes destinées aux petites, moyennes et grandes entreprises 187
Section 4. Modéliser le parcours client 195
Section 5. Concevoir un marketing distribué pour les grands comptes 196
Section 6. Établir le plan de lancement 197
Section 7. Manager la vie du client, ou le *closed loop marketing*, basé sur le CRM 199

Section 8. Vers le *programmatic marketing*, ou l'automatisation en temps réel 206
Section 9. Intégrer la nature sectorielle du management du client 207
Section 10. Intégrer le marketing spécifique des projets 207
Section 11. Intégrer le marketing international 209
Section 12. Modéliser le marketing mix opérationnel : des 4 P aux 4 SR ... 210

CHAPITRE 11. **Gérer la marque** 213
Section 1. Connaître les facteurs de sensibilité de la marque B to B 213
Section 2. Prendre en compte les moyens réels et l'environnement 214
Section 3. Centrer sur la marque de l'entreprise 215
Section 4. Construire l'ADN de la marque 215
Section 5. Les cas de la marque de distributeur et des stratégies de *cobranding* 218

CHAPITRE 12. **Définir les missions et structurer le marketing** 220
Section 1. Section 1. Définir les missions et leurs destinataires 220
Section 2. Section 2. Organiser le département marketing 223

Annexe. La photographie d'audit marketing 229

Bibliographie 233

Index 243

Préface

Une interrogation interpelle depuis toujours, et sans doute pour longtemps encore, les experts du marketing : le marketing constitue-t-il un ensemble de concepts, d'outils, de méthodes adaptés à toute entreprise, à toute circonstance, à tout secteur ? En d'autres termes, convient-il de conserver au marketing une unité parfaite – ce qui ferait sa force – ou est-il pertinent d'imaginer qu'à côté d'un marketing général, d'un marketing de base, il existe un marketing international, un marketing politique, un marketing social, un marketing digital… un marketing B to B ?

La réponse apportée à cette question comporte le plus souvent deux facettes : l'une positive, l'autre négative. La tendance positive l'emporte quand on s'attache aux découpages majeurs, aux articulations essentielles du marketing. Si le marketing consiste à « s'informer par tous moyens afin de déterminer les *insight* consommateurs les plus aigus pour apporter à l'acheteur une réelle valeur ajoutée, en ciblant une partie du marché et en lui délivrant une offre attractive avec des bénéfices clairs pour un coût supportable », alors la démarche convient à L'Oréal comme à Thalès, à l'IAE de Paris comme au président des États-Unis, à Google comme à Unilever. En revanche, le versant négatif de la réponse peut prendre toute sa force, et cela pour deux motifs. Le premier motif est que le marketing est né et s'est développé avec une puissance constamment renforcée par l'exposé de bonnes pratiques exclusivement dans le domaine du B to C. Le consommateur étudié, ou le *shopper*, est d'abord le client de Danone, de Colgate, d'Apple, de Samsung, de Système U ou de Vente-privee.com avant d'être celui d'un fabricant de convoyeurs à béton utilisés par les camions toupies. Dans ces conditions, si le B to C a cannibalisé jusque-là toutes les énergies, il devient naturel d'ouvrir des pans de réflexion vers tous les autres domaines, et vers le B to B en priorité. D'autres domaines doivent également être légitimement explorés en profondeur. Le C to C, par exemple – tant la *sharing economy* se développe –, est un candidat naturel pour accueillir ouvrages et articles. Le second motif pour aller au-delà du B to C tient à la réalité des affaires. Même si la segmentation et l'idée du « tout-client » sont parfaitement universelles, convenons que tout oppose un hôpital qui achète des médicaments à un particulier se rendant dans une pharmacie ou encore Airbus et ses centaines de sous-traitants et M. Le Particulier achetant une place en classe *business* sur un Paris-Atlanta. Fort de cette analyse qui justifie la divergence entre le B to C et le B to B, l'expert estime à juste titre que le marketing B to C n'est pas en droit d'exercer un magistère

absolu. La porte est alors ouverte au B to B, comme à tous les autres marketings spécifiques.

Marc Diviné, tenant du versant négatif de la réponse fondamentale vue plus haut, a décidé de diffuser sa maîtrise du sujet, nourrie à la fois par la pratique du B to B qu'il a exercée au cours de son expérience de directeur marketing dans une firme internationale et par les investissements pédagogiques qu'il a consentis au cours des échanges avec ses étudiants. Ce sont les deux piliers sur lesquels Marc Diviné a conçu son ouvrage.

Les lecteurs désireux d'acquérir – rapidement – les meilleures pratiques y trouveront leur bonheur. Ceux d'entre eux qui sont davantage soucieux de comprendre comment les outils s'enracinent dans des préoccupations académiques se féliciteront d'élever leur esprit vers des hauteurs que la science du management permet d'approcher.

Voilà un ouvrage qui répond à ces deux objectifs.

Jean-Pierre Helfer
Professeur de marketing à l'IAE de Paris

Avant-propos

Le marketing B to B, ou *business to business* ou B2B, traite des produits et services destinés aux entreprises et à toute forme d'organisation. Ils représentent une part importante de l'économie mondiale. En France, seize entreprises du CAC 40 sont classées dans ce domaine.

L'objectif de la deuxième édition enrichie de cet ouvrage est de proposer les connaissances nécessaires à l'exercice des métiers du marketing interentreprises. Il est destiné aux professionnels et aux étudiants ayant déjà assimilé quelques bases en marketing. Les premiers pourront enrichir et compléter leur expérience par un apport élargi au-delà de leur secteur économique ; les seconds pourront acquérir les réflexes essentiels à posséder dans cette activité passionnante, mais éloignée des métiers du marketing de la grande consommation. Seules les spécificités du B to B sont ici mises en exergue, c'est pourquoi il intéressera les étudiants à partir de la licence 3 d'université et de la deuxième année d'école de management ou d'IAE. Il intéressera également les élèves ingénieurs, qui sont très nombreux à devenir chefs de produit, ainsi que les professionnels en formation continue.

Sans prétendre constituer une synthèse exhaustive, cet ouvrage présente néanmoins les fondements théoriques qui orientent la pratique. Enrichi de nombreux outils et assorti de témoignages de professionnels, il met l'accent sur les prises de décision.

Une introduction aide à situer le commerce B to B. Le premier chapitre fournit les clés de la modélisation de l'écosystème. Puis la grande variété des études en B to B est présentée, ainsi que la proposition d'une méthode de choix. La démarche stratégique est ensuite déclinée, avec les outils d'analyse, les choix marketing initiaux, le *business model*, le positionnement et la proposition de valeur de produits et services. Suivent le processus produit, très exigeant en B to B, et la gestion de l'offre globale. Les chapitres suivants couvrent l'activité opérationnelle : la distribution, la vente, l'usage d'Internet, renouvelé dans cette deuxième édition, et, enfin, un chapitre traitant des programmes marketing. Il s'agit du lancement de produits ou services, souvent sophistiqué, des différences de traitements des PME, TPE et grands comptes et, enfin, du management de la vie du client. L'avant-dernier chapitre aborde les marques B to B et le dernier chapitre propose une synthèse des missions et structure du marketing B to B. En annexe figure un questionnaire « photo marketing », pour suggérer au lecteur de réaliser un audit de son organisation.

Puisse la lecture de cet ouvrage être aussi agréable que la réflexion qui a conduit à ce projet.

INTRODUCTION

Que sont le commerce et le marketing B to B ?

L'objectif de cette introduction est de doter le lecteur des moyens de reconnaître dans l'espace économique les activités B to B, propres aux échanges entre organisations et ses différences avec le B to C. Cette description permet de mettre en évidence les connaissances nécessaires en marketing B to B. Elle évoque notamment les fortes relations entre partenaires de l'échange, et souligne les deux aspects produit et communication du marketing ainsi que l'impératif d'une éthique.

Section 1. Un commerce B to B omniprésent, peu visible et spécifique

Le commerce *business to business*, B to B ou B2B, représente les activités économiques interentreprises, par opposition au *business to consumer* (B to C ou B2C), qui représente les ventes aux particuliers. Sont inclus dans le terme « entreprise » les sociétés, les artisans, les professions libérales, les associations et les organisations publiques. Cette activité est complexe à mesurer, sachant que la France, par exemple, comprend 3,7 millions d'entreprises extrêmement variées[1] :

– 2 566 000 n'ont aucun salarié ;
– 982 000 comprennent de 1 à 9 salariés (micro-entreprises) ;
– 168 000 comprennent de 10 à 49 salariés (petites entreprises) ;
– 26 500 comprennent de 50 à 249 salariés (entreprises moyennes) ;
– 27 500 comprennent de 250 à 5 000 salariés (entreprises intermédiaires) ;
– 243 comprennent plus de 5 000 salariés (grandes entreprises).

L'activité B to B intervient dans un univers en mutation constante puisque 35 % des entreprises disparaissent après trois ans d'existence. La frontière entre le B to B et le B to C est mince ; 43 % des artisans ont le statut de sarl, 53 % sont des personnes physiques. Dans quel type d'achats les opérations réalisées par ces derniers s'intègrent-elles ? Si l'achat est réalisé pour un usage professionnel, il sera considéré comme relevant du B to B.

1. Insee, 2013.

Qu'ont en commun des entreprises B to B comme CRG, ACS, Bechtel, Balfour ou encore Strabag ? Elles font partie des dix plus grandes entreprises mondiales du secteur de la construction. Pourtant, leur notoriété auprès du grand public est quasi nulle. En France, 16 des 40 entreprises cotées au CAC 40 réalisent leur chiffre d'affaires en commerce B to B. Cette catégorie de commerce est présente dans toute l'économie, mais peu visible dans nos villes : il ne lui est pas utile d'avoir des pas-de-porte ou des panneaux d'affichage. Les marques B to B ne sont pas visibles sur les enseignes des rues commerçantes ou les packagings dans les supermarchés. Les entreprises sont classées en secteurs économiques : plus de 732 codes NAF (Nouvelle activité française), de l'Insee pour la France. Chaque pays possède sa classification, à l'instar de la SIC, Standard Industrial Classification aux États-Unis. Certains secteurs, au premier rang desquels l'aéronautique, sont quasi exclusivement en B to B. Aucun secteur n'est exclusivement en B to C. La figure 1 est le résultat d'une enquête réalisée auprès de 200 responsables marketing ou vente. Il leur a été demandé si leur entreprise était majoritairement en commerce B to B (vente vers les entreprises), B to C (vente vers les consommateurs particuliers) ou B to B to C (vente à des distributeurs qui revendent à des particuliers après transformation du produit). On constate que le B to B est présent dans les 22 secteurs : il se situe en effet en amont des filières même pour les produits B to C avec les matières premières, les produits intermédiaires et semi-finis, les services financiers, etc. Les entreprises élargissent leurs offres dans plusieurs domaines, rendant les classifications plus opaques. Cinq macrosecteurs économiques sont généralement utilisés :

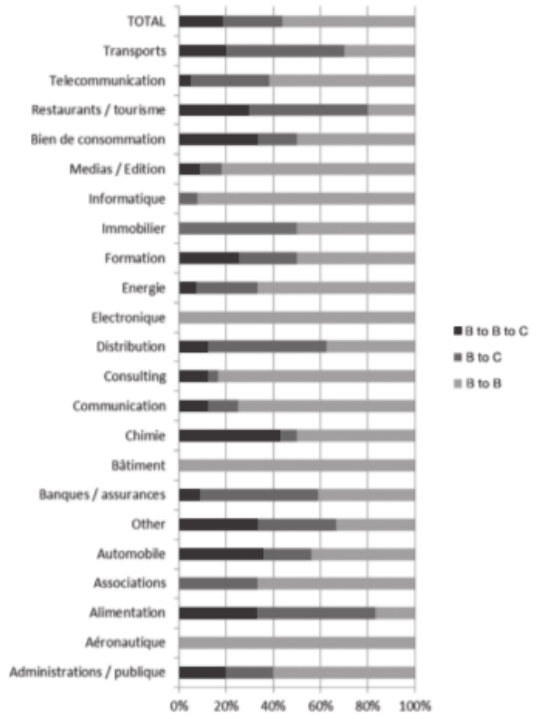
– les matières premières ;
– les biens d'équipement lourds et légers ;
– les produits intermédiaires ou incorporés à d'autres produits ;
– les composants et accessoires ;
– les services : distribution, conseil, banque, hôtellerie, etc.

Ces catégories sont divisées en de nombreuses sous-catégories. Elles demeurent une première approche structurante pour l'activité de marketing. Cette approche comporte néanmoins des limites évidentes : les entreprises B to B sont souvent complexes et recouvrent des niveaux multiples de métier au sein d'une même filière, le code NAF conservé est le plus ancien, donné à la création de l'entreprise et rarement mis à jour.

De nombreux produits sont achetés à la fois par les entreprises et les consommateurs : PC, logiciels, produits de nettoyage, petit outillage, alimentation, ce qui rend poreuse la frontière entre les deux activités économiques. Cependant, le fonctionnement et les attentes des acheteurs en entreprise sont très différents des comportements des consommateurs. Les exigences de service, de personnalisation, de pérennité du fournisseur sont fortes. La distinction entre B to B et B to C se fait donc au niveau de l'entreprise. Si les produits s'adressent à des marchés très différents, l'entreprise aura des domaines d'activité stratégiques (DAS) affichant

leurs chiffres d'affaires et résultats financiers propres. Si les produits sont identiques pour les particuliers et les entreprises, elle aura une équipe de vente et un réseau de distribution dédiés aux ventes vers les entreprises.

Figure 1. Proportion de B to B to C, B to C et B to B dans les différents secteurs



Divin é M., Michel G., « 2010, les professionnels du marketing s'emparent des médias sociaux », *Marketing Magazine*, n° 145, janvier 2011, p. 36-37.

Les différents secteurs appellent différents marketings. Certains marchés, tels le bâtiment ou le conseil, sont une accumulation de projets uniques, et demandent une forme complexe de coconstruction de l'offre finale. On appellera « marketing projet » le support nécessaire dans ce type d'entreprise. Autre exemple : la vente aux administrations, avec leurs achats fondés sur des procédures de marchés publics, est appelée B to A pour *business to administration*. Philippe Malaval distingue même le B to A to U, U signifiant l'usager d'administration[2]. Le marketing apporte dans ce cas précis un appui

2. Malaval P., Bénaroya C., *Marketing Business to Business*, Pearson Education, 2013.

à ce type de transaction. D'autres marchés réalisent des ventes de produits vers des clients qui les revendent, après transformation, au grand public : il s'agira de B to B to C, *business to business to consumers*, par opposition au B to B dans lequel les produits sont utilisés par des entreprises. Les étiquettes B to B, B to C, B to B to C, B to A ou encore marketing projet sont très utiles mais sont rarement adaptées à des secteurs entiers, et de moins en moins à des entreprises dans leur totalité. Si une entreprise quasi monoproduit et monocible en termes de clients, telle qu'EADS, est facile à classer, à l'inverse, le groupe Bouygues n'est classable que par domaines d'activité. Cette entreprise construit des ponts pour les collectivités locales (marketing projet B to A), des bureaux pour les entreprises (marketing projet B to B), des maisons individuelles (projet B to C). Elle vend des services téléphoniques à des entreprises (B to B), à des particuliers (B to C), à des réseaux qui les revendent (B to B to C). Elle possède des chaînes de télévisions destinées aux particuliers (B to C), et vendent des espaces publicitaires à des annonceurs (B to B).

Section 2. Les 32 différences de base entre macrosecteurs B to C et B to B

Si on regroupe par leurs codes NAF tous les secteurs du B to B d'une part et ceux du B to C d'autre part, on peut parler de macrosecteurs. Afin d'aider les profanes dans leur découverte du B to B, cette section part du macrosecteur B to C, connu de tous, et présente les différences de base avec celui du B to B. Elles sont accentuées dans cette introduction par souci de lisibilité et de compréhension, mais sont approfondies et nuancées dans les chapitres de cet ouvrage : la réalité est parfois située entre les deux descriptions.

Ces 32 points montrent que l'entrée dans le secteur B to B est un changement de paradigme. Elle exige un abandon des réflexes acquis depuis l'enfance comme consommateur du B to C. Chaque métier du B to B possède ses caractéristiques intrinsèques, techniques, relationnelles et commerciales que le responsable marketing doit pénétrer et maîtriser avant toute prise de décision.

Figure 2. Les 32 différences entre macrosecteurs B to C et B to B

	B to C	B to B
LA PROPOSITION DE VALEUR	La proposition de valeur est un produit ou un service qui répond à un besoin, exprimé ou pas, du consommateur.	La proposition de valeur est une solution de produits et/ou services payants et/ou support gratuit, destinée à répondre aux objectifs partagés de l'organisation de l'acheteur.
	Le produit se vend tel quel.	Le produit est souvent personnalisé.
	Le produit a un usage isolé.	Le produit a un usage intégré à un processus de l'organisation et contribue à sa performance.
	Il y a peu de services à l'utilisateur.	De nombreux services sont proposés, tels que la formation, le conseil, l'entretien, une assistance, une configuration, une intégration du produit.
	Il y a peu de services à l'acheteur.	L'acheteur est aidé à définir son produit, à apprécier les aspects techniques, logistiques, humains et financiers, à mesurer ses risques dans la durée.
	Le prix du produit est faible.	Le prix du produit varie de très faible jusqu'à très élevé et est alors accompagné de moyens de financement comme le crédit-bail.
LE CLIENT	Le client est un consommateur particulier décrit basiquement par son âge, son lieu d'habitat et sa catégorie socioprofessionnelle.	Le client est une organisation ou un professionnel décrit basiquement par son secteur, sa taille, son chiffre d'affaires ou effectif et ses lieux d'implantation géographique.
	Le besoin du consommateur est simple avec une large dose de spontané et d'émotionnel, difficilement prévisible.	Le besoin est complexe, rationnel et prévisible.
	Le nombre de consommateurs se compte en milliers, voire en centaines de milliers.	Le nombre d'acheteurs se compte en dizaines, voire en milliers.
	Les consommateurs sont majoritairement inconnus. Des programmes de fidélité permettent d'en connaître une partie.	Les acheteurs, voire les prospects non client, sont majoritairement connus et suivis dans une base de données.
	Le consommateur achète une petite quantité.	Le client peut acheter une très grande quantité.
	Le consommateur achète seul, avec sa famille ou des amis.	L'acheteur consulte des utilisateurs internes, des experts souvent externes, des dirigeants. Souvent il ne décide pas mais organise le processus d'achat pour les opérationnels qui décident.
	Le consommateur choisit, paye sans négocier et emporte le bien dans la foulée.	L'acheteur choisit le fournisseur, puis le bien, négocie le prix, est livré, contrôle le bien et paye.
	Le consommateur est motivé par les bénéfices attachés au produit.	L'acheteur est motivé par les capacités du fournisseur et les bénéfices attachés au produit.

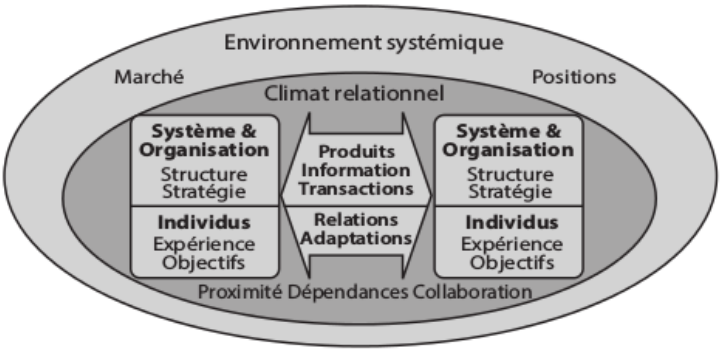
	B to C	B to B
LA DISTRIBUTION	La distribution est indirecte *via* des centrales d'achat qui vendent aux boutiques, aux grandes surfaces, et des concessions. Des fournisseurs ont des agences directes, des réseaux de franchises.	La distribution est à la fois directe avec les employés du constructeur ou producteur vers certains clients et souvent en plus indirecte *via* des distributeurs spécialisés dans un métier.
	La distribution offre peu de services.	La distribution offre de nombreux services à valeur ajoutée.
	La distribution est le seul contact physique et humain avec le client.	La distribution s'appuie souvent sur des apporteurs d'affaires, des prescripteurs ou des sociétés de conseil.
	La distribution *via* Internet se généralise pour les biens durables.	La distribution *via* Internet se généralise pour les produits simples et bon marché.
	La distribution se différencie par la surface, le lieu, le trafic, les prix.	La distribution se différencie par l'expertise, le service, la couverture, la clientèle acquise, le nombre de commerciaux.
LA VENTE	Le client se débrouille sans vendeur. S'il se déplace, il peut parfois se faire conseiller.	Le vendeur prend rendez-vous et se déplace chez le client ou dialogue en ligne.
	La vente est rapide.	La vente peut être rapide ou durer des années.
	L'achat est la partie essentielle de l'expérience du client.	L'après-vente est la partie essentielle de l'expérience du client.
	La marque et la communication sont le lien avec le fabricant.	Le vendeur est le lien avec le fabricant.
	Les outils de vente sont sur Internet ou sur le lieu de vente.	Les outils de vente sont sur Internet ou exploités par les commerciaux.
	La vente coûte quelques pourcentages du CA.	La vente peut coûter jusqu'à la moitié du CA.
	La vente est assortie de bons de réductions, de primes et de points de fidélité.	La vente s'accompagne d'une négociation sur le prix et sur des clauses contractuelles.
	Le coût d'acquisition d'un client n'est pas mesuré.	Le coût d'acquisition d'un client est une donnée essentielle.
LA COMMUNICATION	La communication exploite le packaging et les grands médias TV, affichage, cinéma, radio, presse et Internet.	La communication exploite les commerciaux, le télémarketing, les salons et Internet.
	La communication est focalisée sur la marque du produit.	La communication est focalisée sur la marque du fournisseur.
	La communication cible le consommateur.	La communication cible l'acheteur, l'utilisateur, le décideur, le prescripteur et les leaders d'opinion.
	Internet aide le client à choisir la marque, le produit, et à partager son expérience.	Internet aide le client à s'informer, à choisir son fournisseur, son produit, à négocier et à recevoir un support après vente.
	Le volume du trafic sur les réseaux sociaux est important.	La qualité des visiteurs sur le site Internet est importante.

Section 3. Le marketing B to B, un Janus aux deux visages

Tel le dieu Janus, le marketing B to B possède deux visages : il assume deux activités, l'une stratégique, l'autre opérationnelle, le plus souvent prises en main par des chefs de produits différents.

Le marketing stratégique répond aux questions : « À qui vendre ? » et « Quoi vendre ? ». Il détermine ce qui sera vendu et à qui ce sera vendu. Après avoir réalisé de nombreuses analyses et études de marché, il produit les « spécifications marketing » – document qui décrit ce que doit accomplir le produit ou service –, et le *business plan* – document qui détaille les chiffres d'affaires et profits attendus. Si le projet est accepté, le chef de produit accompagne l'équipe de recherche et développement qui va concevoir le produit. Dans cette première activité, le marketing doit connaître le fonctionnement de l'organisation du client et rechercher comment lui donner des moyens d'atteindre ses objectifs. Le chef de produit vise les améliorations de processus, les gains de productivité, de temps, d'argent ainsi qu'une meilleure satisfaction des employés du client. Le marketing stratégique donne à sa direction une vision, porte l'innovation, assure l'avenir de l'entreprise.

Figure 3. Modèle de relation B to B de l'IMP Group



IMP Group, Hakansson, Ford, Brennan, 1982-2011.

Le marketing opérationnel répond à la question : « Comment vendre ? » Il propose des modèles de distribution du produit et de management de la vie du client. Il apporte son support au réseau de vente, génère des outils de vente pour les commerciaux, des bases de données et des campagnes de communication assurant des parcours efficaces des clients. Dans cette seconde activité, il s'implique au jour le jour pour atteindre le chiffre d'affaires et faire du profit. Pour cela, il doit connaître les composantes de la relation entre les deux

organisations, fournisseur et client, c'est-à-dire l'intimité de l'échange réalisé par des processus financiers, techniques, logistiques, administratifs. Il doit envisager les protagonistes à la fois comme interdépendants et opposés. Les acteurs, les ressources mobilisées et les activités des entités doivent être organisés par le marketing. Le modèle d'IMP Group schématise cette relation[3].

Dans de nombreux cas, un grand nombre de partenaires sont impliqués en même temps pour réussir la vente : on parlera de vente à un réseau[4]. Le marketing opérationnel assimile les modes d'achat du client, fait les choix de médias et de contenu d'information appropriés dans la durée.

L'étude de Sheth et Sisodia[5] indique que les responsables marketing B to B et B to C sont vus globalement comme responsables de la communication (note : 4,25/5) et beaucoup moins comme en charge des gammes (note : 3,43/5). C'est donc leur activité opérationnelle qui est le plus perçue. De surcroît, un grand nombre de PME B to B n'ont pas de département marketing, mais juste un responsable de la communication. La responsabilité de la définition des gammes est alors prise par le dirigeant et le responsable recherche et développement.

Section 4. Plaidoyer pour une charte éthique marketing

Le marketing B to B souffre d'un déficit d'image, voire d'un rejet, tant d'un point de vue global qu'en détail sur ses deux activités. Il est globalement inconnu du grand public, comme le sont les entreprises du macrosecteur B to B. Il est donc assimilé par analogie au marketing de la grande consommation. L'étude de Sheth et Sisodia montre que 83 % des consommateurs B to C considèrent que les entreprises ne les voient que comme un porte-monnaie. En interne, seuls 38 % des employés considèrent leurs collègues du marketing bons ou excellents. Seuls 18 % les jugent orientés résultat tandis que les responsables marketing eux-mêmes estiment être ainsi à 71 %.

En détail concernant l'activité stratégique, le macrosecteur B to B est en amont des filières de la plupart des activités économiques : matières premières, minerais, composants, molécules chimiques, machines, etc. Il englobe un ensemble d'industries métallurgiques, chimiques, mécaniques, électroniques, du transport, etc., qui sont productrices de carbone et destructrice de l'environnement. Il englobe aussi tous les réseaux de sous-traitants *offshore*

3. Hakansson H., *International Marketing and Purchasing of industrial goods: an interaction approach*, John Wiley, 1982 ; Ford D., Gadde L. E., Hakansson H., Snehota I., *Managing business relationships*, John Wiley, 2003 ; Brenann R., Canning L., McDowell R., *Business-to-business Marketing*, Sage, 2011.

4. Abrahamsen M. H., Hakansson H., « Caught in the middle: Buying from markets and selling to networks », *Industrial Marketing Management*, vol. 49, p. 4-14, 2015.

5. Sheth J. N., Sisodia R.S., *Does marketing need reform? Fresh perspective on the future*, Rouledge, 2015.

dans les pays émergents, avec une réputation parfois désastreuse en matière de responsabilités sociales. Le marketing B to B assure la communication en tant que porte-drapeau et voix de ces entreprises : il est donc coresponsable.

La même étude indique qu'en raison de l'acharnement médiatique, 61 % des consommateurs pensent que le marketing est hors de contrôle. L'image des commerciaux est positive pour 7 % d'entre eux et négative pour 56 %. L'image des vendeurs par téléphone est à 91 % négative contre 2 % positive. Dans le B to B, l'image des responsables marketing est à 38 % négative contre 20 % positive. Il est nécessaire d'adopter des comportements tolérés par les clients, au plan stratégique comme au plan opérationnel, au-delà et en avance sur les progrès du droit des consommateurs. L'engagement de respecter une charte de bonne conduite permettrait de faire apprécier cette profession, qui porte l'avenir de la prospérité des entreprises et des relations interorganisationnelles. Cette charte éthique, que nous proposons ci-après, concerne tous les acteurs du marketing B to B, qu'ils soient professionnels, étudiants ou enseignants.

Tableau-outil. Charte éthique du marketing B to B

Marketing stratégique	Marketing opérationnel
• La stratégie marketing cherche un équilibre gagnant pour les constructeurs, les distributeurs et les clients. • Le marketing crée des produits et des services qui apportent une valeur ajoutée réelle aux clients. • Ses propositions de produits futurs tendent à réduire l'empreinte environnementale de l'entreprise. • Les produits proposés ne doivent pas nuire à la santé ni à la sécurité des personnes. • Le marketing s'attache à accompagner les clients par des supports et des services afin qu'ils bénéficient au mieux de leur achat. • Le marketing dissuade le renouvellement exagérément prématuré ou l'obsolescence programmée des achats du client. • Le marketing communique ses missions stratégiques et opérationnelles et appuie les départements internes.	• Le marketing représente et défend le client au sein de l'entreprise. • Le marketing cherche à établir la confiance et des relations durables avec les clients. • Le marketing encourage des négociations basées sur la franchise. • Le marketing encourage la clarté des contrats passés avec les clients. • La communication marketing ou la force de vente doivent informer les acheteurs sur les produits, leurs bénéfices mais aussi leurs risques. • La fréquence de la communication est calibrée à un niveau raisonnable et conforme à la volonté des clients. • Le marketing cherche à utiliser les médias préférés des acheteurs. • Le marketing n'abuse pas d'une dépendance des clients. • Le marketing est lanceur d'alerte interne contre la corruption.

CHAPITRE 1

Représenter l'écosystème B to B

L'écosystème, c'est-à-dire l'ensemble des intervenants internes et externes en interaction avec l'entreprise, est souvent complexe en B to B. La première phase d'appropriation d'un métier consiste à le comprendre. C'est pourquoi ce chapitre lui est consacré. Il permet d'assimiler six méthodes de modélisation des éléments clés de l'écosystème : la typologie des acteurs, le modèle de filière, l'évaluation des technologies, celle des propositions de valeur, le modèle des processus d'achat et la segmentation des clients.

Ce chapitre propose des représentations de l'environnement : filière, technologie, proposition concurrentielle, processus d'achat. D'autres représentations seront exploitées dans les chapitres suivants, qui concernent les activités de l'entreprise : études, processus produit, modèle de distribution, génération de demandes de client, management de la vie du client.

Section 1. Connaître les acteurs

L'analyse de l'écosystème et du marché passe par le recensement des acteurs qui exercent une influence forte sur la stratégie de l'entreprise. Pour comprendre leur impact, on pourra étudier des éléments tels que leur valeur ajoutée, leur profitabilité, leurs facteurs clés de succès, leurs interdépendances, leurs stratégies et leurs capacités à les imposer. Citons les acteurs les plus fréquents à analyser :

– l'entreprise elle-même ;
– les clients ;
– les clients des clients ;
– les concurrents ;
– la distribution directe et indirecte ;
– les apporteurs d'affaires ;
– les fournisseurs majeurs ;
– les partenaires technologiques, commerciaux et facilitateurs ;
– les régulateurs et fournisseurs de labels ;
– les prescripteurs ;
– les communautés adjacentes ;
– les leaders d'opinion et informateurs sectoriels.

L'entreprise elle-même. L'entreprise est riche de données sur son marché. Les études internes cherchent à en profiter. Certaines données sont accessibles dans le système d'information, telles que les ventes dans l'ERP (*Enterprise Resource Planning*, logiciel qui gère les processus de l'entreprise, notamment financier et comptable), les contrats et relations clients dans le CRM (*Customer Relationship Management*, logiciel de gestion de la relation client). D'autres sont disséminées dans des documents et dans la mémoire des employés, tels que les réussites et échecs de lancements, de campagnes, de partenariats. D'autres enfin apparaissent dans le temps et doivent faire l'objet d'un système de recueil et de traitement systématique, telles les informations sur les concurrents et les affaires perdues des commerciaux. Les recherches documentaires, les interviews internes sont des pratiques régulières, associées à un système de remontée d'information du terrain organisé par le marketing.

Les clients. Beaucoup d'éléments sont étudiés : besoins, équipements, prévisions et processus d'achat, critères de choix de fournisseurs, produits et services, usages. Le pilotage des activités relatives au produit, les dépenses de personnel nécessaire pour le produit, leurs gains de performance et d'argent grâce au produit sont analysés. Leur satisfaction quant aux propositions de valeur, aux supports des distributeurs, aux services, à la relation commerciale et technique est mesurée.

Les clients des clients. La connaissance des clients des clients permet de comprendre l'usage final du produit. L'entreprise est leur fournisseur de niveau 2, « *Tier 2* ». Ainsi, un fabricant de composants chimiques de couleurs s'intéressera aux fabricants de peinture, à ses clients, mais aussi aux fabricants de meubles, de jouets, d'électroménager, de voitures, etc. qui emploient de la peinture. Leurs difficultés et leurs motivations sont autant d'opportunités. C'est le concept de la chaîne logistique globale, *global supply chain*, qui pousse à l'analyse dans les deux directions, en amont celle des fournisseurs des fournisseurs et en aval celle des clients des clients.

Les concurrents. Les concurrents sont scrutés sous plusieurs angles, qui conduisent à des typologies. La première consiste à comparer les propositions de valeur : offres de produits et de services, prix, supports gratuits et méthodes de déploiement des solutions vendues. La seconde évalue leurs réseaux de vente. La troisième cherche les intentions stratégiques : politiques d'innovation, de diversification, apprentissages majeurs, alliances, *business model*. Cette dernière perspective est l'occasion d'identifier, par exemple, les alliances possibles. En B to B, un concurrent peut toujours être vu comme partenaire potentiel. Il peut participer à une coconception, apporter des produits à la gamme, partager un coût de développement ou de distribution.

La distribution directe et indirecte. Certaines entreprises possèdent leur propre réseau de distribution pour tout ou partie de leurs ventes. C'est la distribution directe. Elles peuvent confier la vente à des réseaux indirects.

Les structures de distribution en B to B sont multiples et superposées. Filiales de distribution, revendeurs à valeur ajoutée, intégrateurs et transformateurs, plateformes Internet, agents, concessionnaires. Une véritable cartographie est nécessaire, avec la liste des opérateurs de distribution, leurs couvertures, leurs offres, leurs forces commerciales, leurs expertises. La distribution est en mouvement permanent, elle cherche à profiter des technologies en ligne, des réseaux sociaux et est étudiée régulièrement.

Les apporteurs d'affaires. Dans certains métiers B to B, les ventes peuvent être générées par l'action d'autres entreprises. Cet apport de chiffre d'affaires est parfois rémunéré. Un réseau de vente de matériel agricole apporte des affaires à des banques qui font du crédit-bail. Un hôtel apporte des affaires à des taxis. Une agence de communication apporte des affaires à un média (télé, radio). Les apporteurs d'affaires réduisent considérablement les coûts de prospection de la distribution et peuvent rentabiliser des projets.

Les fournisseurs majeurs. Les concurrents d'un marché B to B achètent des services, produits, composants, technologies qui leur donnent des avantages stratégiques. Certains fournisseurs peuvent être des partenaires majeurs, leur rôle est alors à étudier. Leurs relations contractuelles avec les concurrents renseignent sur la durée des avantages compétitifs apportés. Leur expertise technologique et leurs dépôts de brevet sont étudiés comme ceux des concurrents. Ainsi, HP fournit un très grand nombre de fabricants d'imprimantes en têtes d'impression.

Les partenaires et facilitateurs. Prestataires de technologies, de développement de produits, ensembliers qui coordonnent la maîtrise d'ouvrage de projets, partenaires d'actions commerciales communes ou achats communs, les alliances se créent dans de nombreuses directions. Leur recensement donne la visibilité des forces réelles consolidées, et permet de comprendre les associations permanentes ou opportunistes qui sont mises en place pour la réalisation des affaires. Par exemple, les bureaux d'études, les sociétés de conseil et de service facilitent les choix des fournisseurs de logiciels, de matériel informatique, et de même les sociétés d'ingénierie aident au choix des entrepreneurs et matériaux industriels. D'autres facilitateurs majeurs créent des réseaux d'apport de connaissance aux entreprises, telles les structures de pôles de compétitivité comme celui de plasturgie, dans le Jura, ou les incubateurs, comme la société Rocket Internet, qui appuie plus de 50 entreprises[1]. Les partenariats se sont développés dans les montages juridiques et financiers afin de trouver des solutions adaptées à des contextes complexes. Les partenariats public-privé sont par exemple des formes permettant aux organisations publiques de déléguer ou d'externaliser des services. Ils donnent les moyens d'associer des tiers à toute étape d'un projet : financement, conception, réalisation, gestion[2].

1. Cantù C., Ylimäki J., Sirén C. A., Nickell D., « The role of knowledge intermediaries in co-managed innovation », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 30, 2015, p. 951-961.
2. Malaval P., Bénaroya C. (2013), *op. cit.*

Les régulateurs et fournisseurs de labels. Ces acteurs sont des prescripteurs particuliers à caractère public ou ayant reçu une délégation. Autorités de régulation, commissions d'élus, organismes de normalisation, ils décident de textes contraignants dans tous les domaines. Il sera important de les informer et d'influencer leurs choix en toute connaissance par des actions de lobbying concertées[3].

Les prescripteurs. Le prescripteur donne un avis sur la transaction prévue. Il est absolu si son avis interdit ou autorise cette dernière. Par exemple, une mairie donnera un permis de construire. Il est relatif si son opinion peut ne pas être suivie. C'est le cas des organismes qui aident à la conception des produits, au choix des projets ou des fournisseurs. Un bureau d'études aidera à choisir un système télécoms, un laboratoire fera un tri entre des matériaux ou entre des technologies. La compréhension de leur impact est nécessaire.

Les *clusters* et les communautés adjacentes. Les entreprises B to B voient apparaître dans leur écosystème des communautés virtuelles. Elles regroupent des professionnels aux profils homogènes ou hétérogènes qui débattent ensemble de bonnes pratiques, d'évolutions des technologies, et construisent des projets tels que NANO, CATEREN, MEDICEN.

Les leaders d'opinion et les informateurs sectoriels. Certains secteurs peuvent être influencés par des experts et des organes d'information. De nombreux domaines technologiques, tels le nucléaire, les nanotechnologies ou la génétique possèdent leurs revues spécialisées, leurs congrès où des leaders d'opinion exposent leurs points de vue, qu'il convient de connaître.

ZOOM

L'écosystème de l'entreprise Philips Éclairage

Les quatre types d'acteurs dominant cet écosystème sont :
– les clients finaux (collectivités, clients privés, clients délégués) ;
– les prescripteurs (bureaux d'études, architectes, concepteurs lumière) ;
– les constructeurs (installateurs et partenaires) ;
– les opérateurs exploitants (services techniques, prestataires de *facility management*) qui assistent les clients.
Philips modélise cet ensemble et simule son évolution future.

Section 2. Modéliser une filière

Au sens économique, la filière est l'ensemble des étapes de transformation permettant d'obtenir une famille de produits. Elle couvre la production de matières premières, de composants, l'assemblage et la distribution, jusqu'au consommateur final. Nous prendrons une définition marketing restreinte à

3. Pour un détail des typologies d'acteurs étatiques et géostratégiques, voir Delbecque É., Fayol J.-R., *Intelligence économique*, Vuibert, 2012.

l'écosystème de l'entreprise : la modélisation de filière ne retiendra que les acteurs qui influencent sa stratégie. Cet inventaire est structuré en chaîne de valeur : achats-transformation-revente des fournisseurs-clients successifs jusqu'à l'utilisateur final. Il est donc limité en amont. Sont ajoutés les acteurs qui ne transforment pas mais qui influencent les décisions. C'est donc une vision stratégique. Certains intervenants régulent le marché, comme les organismes de normalisation ou de certification. D'autres, les facilitateurs, permettent les transactions sur le marché (*business enablers*), comme les cabinets de conseil, les sociétés d'assistance à la conduite de projet, les financeurs ou bureaux d'études qui aident au choix de solutions.

Les filières B to B sont souvent complexes, avec des clients qui sont aussi des concurrents, des « influenceurs » multiples et majeurs et des alliances. Ainsi, les constructeurs fournissent leur technologie ou des produits à des concurrents.

La modélisation aide à comprendre le terrain, à choisir son combat, ses clients, ses alliés et sa valeur ajoutée.

ZOOM

Valeur ajoutée, proposition de valeur et offre

Le marketing B to B est passé de la notion de produit ou service à la notion d'offre, puis à celle de proposition de valeur. Ces trois concepts sont proches et se distinguent de la valeur ajoutée.

L'*offre* est l'ensemble des produits et services d'un fournisseur, non limités aux éléments facturés. Elle contient aussi les supports gratuits mis à la disposition des clients, comme une *hotline* téléphonique, qui peut être un élément clé de différenciation.

La *proposition de valeur* correspond à la perception par le client de l'offre du fournisseur, c'est-à-dire de l'ensemble des bénéfices par rapport aux coûts évalués. Les bénéfices peuvent être financiers, mais aussi d'image, de qualité, de garantie contre les risques, de satisfaction du personnel ou des clients, etc. Les coûts peuvent consister en des achats, mais aussi en des coûts d'adaptation nécessaires à l'acquisition, à un changement de processus. Plus simplement, les efforts de négociation et les risques de changement de fournisseur sont des coûts. Le fournisseur doit comprendre le mode d'évaluation de l'offre par le client et l'élargir afin qu'il atteigne le niveau de perception souhaité.

La *valeur ajoutée* est, quant à elle, la comparaison de l'apport d'un acteur avant et après son intervention. Comptablement, c'est la différence entre les achats et le chiffre d'affaires ou marge brute. Ainsi, le prix d'un produit est égal à la valeur ajoutée de son constructeur auquel on ajoute ses achats. Le prix des composants est aussi égal à la valeur ajoutée de ses fabricants plus les achats qu'ils ont dû faire, etc. Le prix du produit final est donc égal à la somme des valeurs ajoutées de tous les acteurs de la filière. Au sens général, la valeur ajoutée est l'ensemble des contributions de l'acteur. Par exemple, une

valeur ajoutée essentielle d'un distributeur est la recherche de clients, la diffusion d'une connaissance d'un produit ou d'une technologie, la satisfaction des acheteurs, l'amélioration de leur productivité. La valeur ajoutée d'un bureau d'études peut être l'aide à la conception d'une solution technique.

Trois exemples de modèles de filière sont donnés ci-après : celui du secteur du logiciel, celui de la chimie et celui de l'assainissement. Dans le premier cas, un fournisseur de logiciels d'optimisation de réseau comme Ipanema pourra choisir à quel niveau vendre ses solutions, avec quel réseau de distribution et avec quel niveau de service. Dans le deuxième cas, celui de la chimie du shampooing, l'analyse de la filière simplifiée aboutit à un tableau indiquant les marges et le nombre d'intervenants. Enfin, dans le troisième cas, le rôle des bureaux d'études sera essentiel pour un fournisseur comme Saint-Gobain Pont-à-Mousson, qui vend des tuyaux en fonte. Une stratégie d'alliance et une communication avec certains seront envisagées. Elles seront complétées par des informations dynamiques relatives à l'évolution du nombre d'acteurs et des marges pour déterminer les lieux de valeur ajoutée.

Figure 1.1. Modèle d'une filière « logiciel »

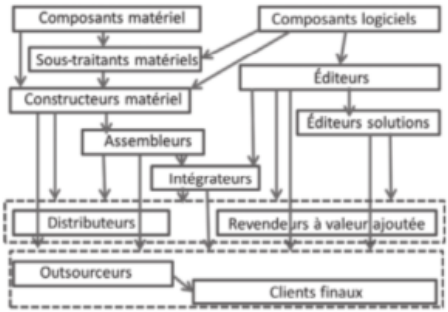


Figure 1.2. Modèle d'une filière « chimie du shampooing »

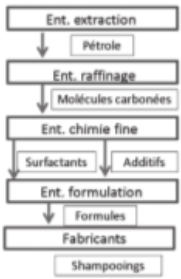
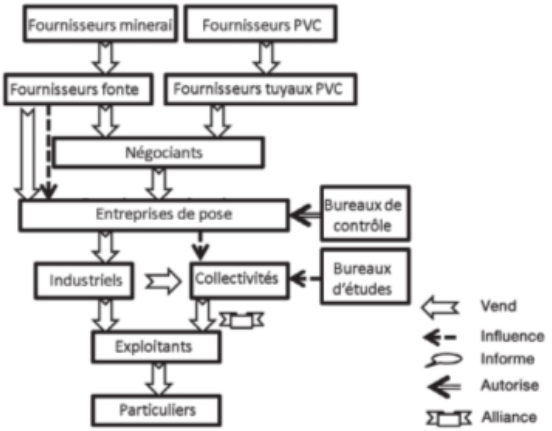


Tableau 1.1. Analyse de la filière « chimie du shampooing »

Acteurs	Pétroliers	Raffineurs	Chimistes	Formulateurs	Fabricants
Prix final (base 100)	35	45	55	80	100
Coût des entrants	10	6	7	16	15
Valeur ajoutée (marge)	25	4	3	9	5
Valeur ajoutée (marge) en %	71 %	40 %	30 %	36 %	25 %
Nombre d'acteurs	dizaines	dizaines	centaines	dizaines	dizaines

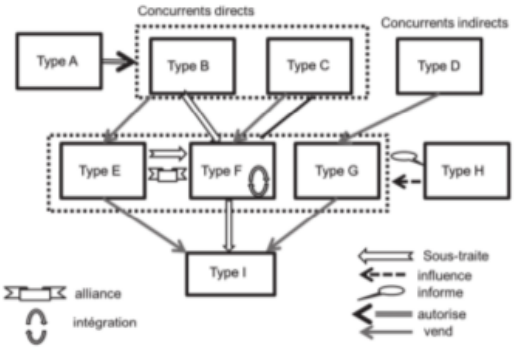
Le cas traité dans la figure 1.3 se rapporte à une filière de travaux publics. Il s'agit de la filière d'un fournisseur de tuyaux pour conduites d'assainissement. Les acteurs publics sont clients et offrent un service public à leurs usagers. Certaines filières comprennent des délégations de service public, où la collectivité externalise la gestion du service à des entreprises.

Figure 1.3. Modèle de la filière de l'assainissement d'eau



Un modèle générique est proposé ci-après. Il présente jusqu'à six types de relations : vendre, sous-traiter du sur-mesure, informer, autoriser, influencer, s'allier. Des concurrents directs sont regroupés (B et C) ; des concurrents indirects sont présents (D). Les alliances entre sociétés pour construire une proposition de valeur sont inscrites (E et F). Un intégrateur ne fabrique pas mais conçoit des solutions pour le client final (F). Des influenceurs interviennent dans les processus d'achat (A et H). La figure-outil 1.4 retrace ces relations ainsi que le tableau des données.

Figure-outil 1.4. Modélisation d'une filière (exemple)



	Fabricants de composants	Fabricants	Intégrateur à valeur ajoutée	Distributeurs
Nombres, entrants, substituts				
Chiffre d'affaires				
Achats				
Valeur ajoutée				
Facteurs de succès				
Alliances				
...				

Ces deux outils constituent la base de la modélisation d'une filière. Ils sont exploités dans une vision dynamique, en termes d'évolution des acteurs et des liens entre eux.

Étude de cas : anticiper une mutation de filière chez Philips

Le groupe néerlandais Royal Philips (21,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 105 400 employés) est le leader mondial de l'éclairage, avec un CA sectoriel de 6,9 milliards d'euros en 2014. Le groupe doit faire face à des changements structurels majeurs. Il doit adapter sa stratégie pour tenir compte de plusieurs facteurs d'influence importants comme la rupture technologique de l'éclairage à LED, le développement du numérique dans le pilotage intelligent des bâtiments et le renforcement de la réglementation sur l'efficacité énergétique.

Pascal Grémaud, *sales and marketing excellence project manager*, étudie régulièrement le fonctionnement de l'écosystème pour anticiper les évolutions du marché et les impacts sur l'ensemble de la filière éclairage. Cette analyse lui permet

de dégager **sept axes prospectifs clés** qui devront être pris en compte dans la nouvelle stratégie en termes de proposition de valeur, de canaux de distribution et de politique de partenariats.

1. Sur le plan technologique, la convergence du bloc fonctionnel d'éclairage, c'est-à-dire des composants d'un système d'éclairage, va remettre en cause les spécialisations métiers qui existent (lampe, luminaire, contrôle, etc.). *Les chefs de produit vont concevoir des produits qui vont s'intégrer dans des systèmes pour constituer des solutions personnalisées pour les clients.*
2. En conséquence sur le plan industriel, les processus de production de ces blocs fonctionnels d'éclairage seront repensés et réorganisés. *Une nouvelle valeur d'offre est à réinventer.*
3. Pour les acteurs de la filière, l'expertise réseau et logicielle va devenir de plus en plus importante pour rester compétitif et développer de nouveaux produits. Ces derniers devront répondre à des demandes d'interopérabilité pour s'interfacer avec les systèmes de gestion des bâtiments, des villes, etc. *De nouvelles alliances et des partenariats sont à imaginer.*
4. Au niveau commercial, le développement des solutions de gestion intelligente de l'éclairage oblige à se rapprocher des besoins du client final et donc de repenser la stratégie du canal de distribution. *L'évolution de la valeur ajoutée du réseau de distribution est à redéfinir.*
5. Les leaders actuels du marché de l'éclairage risquent de voir arriver de nouveaux concurrents venant de métiers liés à l'information, l'énergie, les services. *Le marketing doit anticiper les conséquences de nouveaux rapports de forces entre les acteurs de l'écosystème actuel.*
6. L'impact économique de l'érosion rapide du marché de « rente », que constitue le marché de remplacement des lampes (dont la durée de vie augmente), oblige les acteurs du secteur *à réinventer un nouveau business model.*
7. Le développement des solutions de gestion intelligente de l'éclairage demande à passer d'une logique de production à une logique de fourniture de services, telle que la conception, l'installation de solution sur mesure, la maintenance et l'optimisation des consommations dans la durée. *La stratégie des services induit la création d'une offre, d'un réseau et constitue une véritable mutation pour l'entreprise.*

Le repositionnement stratégique de Philips, sur un marché de l'éclairage en mutation rapide, ainsi que l'activation des leviers marketing décrits précédemment nécessitent des investissements importants. Pour garder sa place de leader dans la course technologique, rester compétitif sur les prix des luminaires, développer de nouveaux services et faire face à de nouveaux concurrents, le groupe néerlandais devra se recentrer sur son cœur de métier et se restructurer en faisant appel aux marchés financiers.

Les évolutions des écosystèmes des entreprises s'accélèrent, et l'exemple de Philips se généralise bien au-delà du hightech.

Section 3. Évaluer les technologies sous l'angle marketing

L'écosystème de l'entreprise comprend des acteurs producteurs et des acteurs utilisateurs de technologies, liés par des dépendances mutuelles. Il est nécessaire de faire une veille de cet environnement, avec un inventaire du portefeuille des technologies clés du secteur. Son analyse est conduite sous un angle marketing, par étude d'impact sur le client final ou sur la stratégie (tableau-outil 1.2).

Quatre types de technologies peuvent intervenir :

• **Les technologies intégrées dans le produit.** Par exemple les nanotechnologies, exploitées par BASF dans les peintures.

• **Les technologies exploitées pour fournir un service.** Par exemple le GPS, exploité par les fournisseurs de données de géolocalisation.

• **Les technologies exploitées pour la production.** Par exemple la technologie de l'impression 3D pour fabriquer des pièces complexes.

• **Les technologies exploitées dans la relation client.** Par exemple les tablettes ou l'*Internet of things*, technologie Web intégrée au produit permettant notamment de livrer au client des informations de pilotage.

L'inventaire cherchera à repérer les concurrents ou les fournisseurs qui maîtrisent les technologies essentielles. Afin de donner une lisibilité à leur impact, il est utile de traduire les technologies à l'aide de métriques : ce terme désigne des mesures de performance en rapport avec le client.

La technologie GPS aura pour métrique la précision, la vitesse d'information ; la technologie des moteurs électriques aura pour métrique la puissance, la consommation, l'encombrement. Le savoir-faire technologique peut être associé à d'autres technologies, formant des plateformes intéressantes à identifier. Canon associe mécanique, microélectronique et optique pour produire fax, copieurs, imprimantes. Les technologies nouvelles chassent les anciennes. L'analyse prend en compte les périodes de mise au point, souvent très longues, les périodes d'exploitation dans les produits, les remplacements successifs. Ces technologies peuvent nécessiter des actions de lobbying auprès d'instances de régulation. Le marketing en évalue la maturité, les impacts et les délais pour orienter ses choix. La curiosité, lorsqu'elle se porte en dehors des champs habituels, aide à créer des bénéfices produits par plusieurs technologies.

ZOOM

Quand valorisation rime avec innovation

Ainsi, la société SuperSonic, PME de 120 personnes spécialisée dans la fabrication d'échographes, réussit une percée contre les géants du secteur grâce à l'association des technologies des ondes accoustiques et de celles du traitement de

l'image issu des jeux vidéos[4]. Protégée par de nombreux brevets, la technologie de SuperSonic traite deux cents fois plus d'images à la seconde que les échographes traditionnels, et mesure l'élasticité des tissus avec une grande précision tout en détectant les risques cardiovasculaires.

Les technologies sont donc évaluées à l'aide de critères simples non techniques.

Tableau-outil 1.2. Évaluation marketing d'une technologie

Impact	Sur les fonctions du produit et l'ergonomie
	Sur les performances
	Sur les services
	Sur les coûts
	Sur la relation client
	Sur l'accessibilité à de nouveaux marchés
Métriques de la technologie	
Substitution à d'autres technologies	
Association à d'autres technologies	
Besoin de lobbying vers certaines organisations	
Entreprises concurrentes et fournisseurs qui la maîtrisent	

Section 4. Étudier les propositions de valeur concurrentielles

La proposition de valeur est la différence entre les bénéfices perçus par le client et tous les coûts associés à l'offre, notamment ceux de son intégration à l'organisation. Plusieurs facteurs propres au B to B concourent à enrichir les offres et à proposer des solutions complexes aux clients :

• Les produits et services sont plus techniques et possèdent de nombreuses configurations possibles. Ainsi, un robot possède des choix sur le nombre d'axes, de capacités, d'applications, des choix de services, etc.

• La relation client est continue sur une période longue, avec une connaissance réciproque, permettant au fournisseur d'élargir son offre de produits ou de services complémentaires au sein du métier. Par exemple, les produits logiciels sont vendus en packages, cherchant à répondre à plus de besoins en mode service *cloud* faciles d'usage.

• Les réseaux de distribution directe et les revendeurs à valeur ajoutée disposent de moyens techniques et humains importants, contrairement à la

4. C. Houzelle, « SuperSonic conquiert la Chine avec son échographie unique », *Les Échos*, 20 septembre 2013.

distribution B to C. La proposition de valeur est constituée par l'addition de plusieurs offres : celles du constructeur, du distributeur, voire de l'intégrateur et d'alliés, qui la coconstruisent et l'interconnectent pour une solution plus large. Ainsi, l'entrepreneur qui construit un bâtiment donnera de nombreux choix au client avant et pendant la construction, en faisant appel à des sous-traitants et à des fournisseurs qui pourront être choisis au cas par cas.

• Les *business models* s'orientent vers la transformation de la vente de produits vers des services assurant un résultat au client. Le « cloud », par exemple, se substitue de plus en plus à l'achat de logiciels à travers un service de location d'applications en ligne.

L'analyse des offres concurrentes est donc large. On distinguera trois parties dans l'offre : les produits, les services et les supports. Ces derniers correspondent à toute activité d'appui au client non facturée. Contrairement au consommateur privé, une entreprise estime avoir des droits dès qu'elle devient cliente. Les supports répondent au minimum à cette demande implicite et, au-delà, contribuent au positionnement concurrentiel. Les supports d'aide à l'achat sont traditionnels ; de nombreux services d'aide à l'usage deviennent des supports. Pour les deux rôles du client – utilisateur et acheteur –, la proposition de valeur peut inclure des informations personnalisées et accessibles *via* extranet. Elles sont essentielles, mises à jour fréquemment et difficiles à connaître chez les concurrents. Le tableau-outil 1.3 fournit une liste non exhaustive susceptible de guider l'étude des offres de produits.

Tableau-outil 1.3. Description du contenu des offres concurrentielles

Produits et services	Hauteur : ensemble des segments de clients couverts
	Profondeur : quantité de produits pour chaque segment couvrant un même besoin
	Largeur : quantité de produits complémentaires couvrant des besoins différents pour le même segment. Elle permet les ventes croisées.
	Options, compléments
	Infrastructure, systèmes connectés
	Compatibilités, certifications, labels
	Personnalisation par le fournisseur
	Personnalisation par l'usager

Services complémentaires sur site et en ligne	Livraison
	Installation
	Aide au démarrage
	Intégration et configuration
	Maintenance de premier et second niveau, en ligne, sur site
	Formation de techniciens à la maintenance de premier niveau
	Garantie de résultat, de performance
Supports à utilisateur	Garantie
	Formation utilisateur
	Hotline
	Conseil
	Information d'exploitation
	Aide au pilotage
	Intégration à une communauté de clients
	Sous-traitance
	Stockage
Services à l'acheteur	Financement en crédit-bail, location financière
	Location
	Paiement à l'usage
Supports à l'acheteur	Assistance à la définition du besoin (maîtrise d'ouvrage)
	Aide au choix
	Recherche de partenaires
	Assistance au projet de déploiement (maîtrise d'œuvre)
	Achat en ligne personnalisé
	Facturation sur mesure
	Newsletter, invitation à des salons, conférences, événements

Section 5. Modéliser le processus d'achat

Le processus d'achat des clients B to B peut prendre quelques secondes pour une seule personne, tel l'achat sur Internet de consommables pour un copieur, ou plusieurs années avec un grand nombre de personnes, comme l'achat de rames de métro. Le livre blanc 2016 de ContentMarketing.com étudie le processus de 1 500 entreprises B to B – 75 % ont un processus supérieur à un mois, 36 % supérieur à trois mois, et 9 % supérieur à six mois. Dans 52 % des cas, au moins quatre personnes sont impliquées dans le processus et 21 % des processus incluent la consultation d'experts. Ces facteurs conditionnent les activités de vente et marketing du fournisseur. L'organisation commerciale, la gestion de la relation client, le support marketing à la vente doivent être construits en miroir du processus. Dans un même secteur, ce processus

peut varier d'un client à l'autre, voire chez un même client. Ainsi, Peugeot achète ses pièces d'automobile par un processus rigoureux de négociation interpersonnelle, associant des acheteurs spécialisés dans une catégorie, mais ces acheteurs peuvent aussi avoir recours, pour terminer la négociation, à des achats par enchères, à distance et impersonnels.

L'analyse des processus d'achat comprend des étapes centrées sur cinq thèmes :
– les acteurs et leur rôle ;
– les critères de décision ;
– la chronologie ;
– les processus selon les situations ;
– la modélisation.

1. Recenser les acteurs

En premier lieu est décrit le centre d'achat ou DMU, ou *decision making unit*. C'est l'ensemble des intervenants qui influent sur la décision. Leur profil, leur rôle, leurs motivations, leurs critères de décision et leurs besoins d'information sont recensés. Selon les métiers et les clients, on découvre notamment les rôles suivants :

• **L'acheteur.** Il est responsable du processus d'achat, de la négociation, de la contractualisation, de l'organisation des contacts avec le fournisseur, du suivi administratif de la transaction et du déploiement des produits ou services. Il choisit les entreprises fournisseurs, tandis que des intervenants plus techniques vont participer à la sélection du produit. C'est souvent un interlocuteur incontournable pour tout ou partie du processus.

• **Le sherpa.** Son rôle consiste à orienter le fournisseur vers les bonnes personnes dans l'entreprise. L'acheteur sert de sherpa. Cependant, il n'aura pas toujours les contacts sur d'autres sites, et cherchera souvent à les limiter ou à obtenir lui-même les renseignements pour garder le contrôle. Les sherpas sont intéressants à repérer dans les achats d'organisations complexes.

• **L'utilisateur.** Il exploite, utilise, consomme les produits ou services, et est comptable du résultat obtenu de cet usage. Son avis est majeur. Les utilisateurs peuvent être nombreux chez un client et l'acheteur essaie de recueillir une opinion représentative.

• **L'initiateur.** C'est celui qui fait la demande initiale et catalyse le processus d'achat. Il peut être l'utilisateur lui-même, mais aussi le patron de son unité, une personne qui planifie les besoins, surveille les résultats d'exploitation ou encore un responsable qualité.

• **Les prescripteurs influenceurs.** Un prescripteur est une personne ou une organisation qui jouit d'un statut d'expert et donne un avis influençant le processus. Il peut être consulté à propos du fournisseur, de la technologie, du produit, du service ou encore du processus d'achat. L'avis peut être absolu (une interdiction, par exemple) ou juste consultatif. Plusieurs prescripteurs

peuvent intervenir dans un processus d'achat, sur des aspects différents. Ils peuvent avoir des avis différents. Le prescripteur peut être interne ou externe. Des consultants, des organismes de certification, des entreprises partenaires repérés dans l'analyse de filière peuvent apporter des avis qui influencent la décision d'achat.

• **Les décisionnaires.** Ils prennent la décision d'achat, sous forme individuelle ou collégiale. L'acheteur peut être à tout moment, même des années plus tard, en situation de justifier les décisions d'achat. Il est seul décisionnaire pour les achats mineurs, mais fait souvent partie du collège des décisionnaires. Les achats qui agissent sur les objectifs stratégiques des clients B to B font intervenir des niveaux supérieurs et plus nombreux de décisionnaires. Les directeurs des départements exploitant le produit ou service, le directeur financier, le directeur général sont des décisionnaires du processus d'achat stratégique, qui modifie l'entreprise et ses résultats.

2. Identifier les critères de décision

Dans un deuxième temps, les critères de décision et les motivations sont identifiés pour l'ensemble de ces acteurs. Les critères d'évaluation sont traduits en besoins d'information. Ils sont séparés en critères d'évaluation de l'entreprise et critères d'évaluation des solutions proposées. Les premiers sont particulièrement importants en B to B, car la relation est destinée à durer, le produit ou service s'intègre dans ces processus et le client veut réduire les risques de défaut du fournisseur. Le tableau-outil 1.4 fournit des exemples de critères selon les quatre classes de Blythe[5].

Tableau-outil 1.4. Check-list des critères de choix des acheteurs

Critères managériaux	Critères techniques
Flexibilité contractuelle	Hauteur de gamme pour des usages
Clauses de rupture	– différents, par exemple des volumes
Ancienneté dans le métier	– différents dans des lieux différents
Références	Profondeur de gamme, choix pour un
Réputation	même usage
Pérennité	Largeur de gamme pour plusieurs types
Profitabilité	d'usage complémentaires du même
Notoriété	utilisateur
Taille	Caractéristiques des produits et des
Investissement R & D	services
Relation commerciale	Performance
Dépendance technique	Qualité
Empreinte écologique	Expertise technologique
Responsabilité sociale d'entreprise	Collaboration technique
...	...

5. Blythe J., Zimmerman A., *Business to business marketing management, a global perspective*, Thomson, 2013.

Critères financiers	Critères de capacité à délivrer
Conditions de paiement	Délais
Prix	Gamme de services
Coût du changement	Couverture géographique
Offre de financement	Capacité de déploiement
Coût total d'usage	Management de projet
...	...

Pour évaluer ces critères, le client a besoin d'informations. Le marketing B to B a pour mission de les évaluer, et de fournir à la force commerciale le contenu sous une forme adaptée au destinataire.

3. Observer la chronologie et la centralisation

Dans un troisième temps, la chronologie des principaux processus est modélisée. Le processus général de l'achat B to B comprend quatre étapes (figure 1.5).

Figure 1.5. Principales étapes du processus d'achat

Cette figure générale indique des étapes rationnelles. Après identification du besoin, le fournisseur est sélectionné en premier : il est plus important que le produit. En effet, l'acheteur B to B ne peut pas prendre de risques pour son entreprise. Tout incident de qualité, manquement à la livraison ou défaut de performance doit être résolu rapidement. L'acheteur choisit donc les entreprises qui offrent les garanties nécessaires. Puis il choisit les produits ou services, et entre dans une négociation sur les prix, les conditions contractuelles. Les trois premières étapes sont collaboratives, et la dernière conflictuelle.

Cependant, de nombreuses variantes existent, avec des impacts importants sur le coût de la transaction. Certaines procédures sont telles que les fournisseurs peuvent renoncer à se mettre sur les rangs. Citons sept exemples fréquents de processus d'achat :

• **L'achat immédiat**. Cet achat est réalisé sans négociation, sur catalogue, le plus souvent à distance. Il peut être fait sans acheteur par un autre décisionnaire seul, qui suit une procédure simple mise en place par l'acheteur.

• **L'achat négocié simple dit gré à gré.** Dans ce processus, une offre est présentée et fait l'objet de discussions et d'aménagements concernant son contenu et son prix. L'acheteur peut être seul, consulter un prescripteur ou assister un décisionnaire. Il peut s'agir de négociations annuelles rituelles, par exemple entre Orange et ses distributeurs opérateurs de téléphonie comme NRJ Mobile.

• **L'achat complexe centralisé avec appel d'offres.** Cet achat fait appel à de nombreux intervenants. L'acheteur est spécialisé dans une catégorie de produits et suit un processus rigoureux que le commercial a pour mission de découvrir. Par exemple, la société ENGIE achète des copieurs pour ses filiales. Ce processus structuré peut englober de nombreuses étapes. Nous en proposons un modèle riche[6] mais usuel :

– *Identification d'un besoin.* Le besoin est remonté par l'initiateur, par exemple un utilisateur, ou un chef de projet qui souhaite un équipement. L'entreprise cherche à maîtriser son avenir, elle prévoit et planifie de plus en plus les besoins. Ils peuvent être programmés des années à l'avance.

– *Spécification des produits et services.* Un document dit « cahier des charges » est rédigé à la suite de consultations internes ou externes d'influenceurs, par exemple dans les réseaux sociaux. Il indique la nature du besoin, les résultats attendus de l'achat, certaines caractéristiques techniques, et des critères de sélection des fournisseurs.

– *Recherche de fournisseurs.* Un appel à candidature (RFI, *request for information*) est émis, pour obtenir des candidats fournisseurs.

– *Consultation et création d'une liste courte de fournisseurs retenus*. Grâce à des critères de sélection, l'acheteur exclut certains fournisseurs, quelle que soit leur offre.

– *Appel d'offres détaillé.* L'acheteur émet l'appel d'offres (RFP, *request for proposal*) auprès des fournisseurs retenus, qui envoient des informations détaillées de produits, services, supports, conditions de vente, prix.

– *Choix du produit et démonstration.* L'acheteur visite les clients et assiste à des démonstrations, choisit produit et services.

– *Préparation de la négociation.* Clients et fournisseurs définissent leurs stratégies. Par exemple, le client peut décider d'avoir deux fournisseurs.

– *Négociation avec les fournisseurs.* Les prix, les conditions contractuelles, les niveaux de services et choix de produits sont discutés.

– *Test du produit (Proof of concept)* Le produit peut être testé chez le client en vraie grandeur. On parle aussi de test pilote.

– *Contrat d'achat.* Le choix final est fait d'un ou de plusieurs fournisseurs. Les critères seront ceux du produit ou service et ceux de l'attitude pendant la

6. Pour plus d'informations sur les processus, on pourra se référer à d'autres modèles : le *Supplier Choice Model* de Woodside et Vyas (1984), qui retient cinq étapes, et le *Matbuy Model* de Moller, qui en retient huit. Voir Woodside A., Vyas N., *Industrial Purchasing Strategies*, Lexington Books, 1984, Moller K., « Buying Behaviour of Industrial Components: Inductive Approach for Descriptive Model Building », *Research in Industrial Marketing*, 1986.

négociation. Il y a signature de contrat, ou simple signification et passation de commandes.

– *Déploiement ou recette des produits ou services.* Il est très variable. Pour un équipement, il s'agit de la livraison, de l'installation, de la configuration et du démarrage. Pour certains métiers, le déploiement comprend des constructions, des aménagements, des transformations, des recherches, etc.

– *Garanties.* Période couverte par les garanties, qui est critique pendant les premiers mois. L'acheteur attend une collaboration forte pour assurer le résultat promis.

– *Évaluation de la satisfaction.* Un bilan est fait après un temps convenu par le fournisseur et par l'acheteur, avec la mesure des écarts. Il peut faire l'objet d'une réunion formelle contractuelle.

– *Achat complémentaire, réachat, maintenance par négociation simple.*

• **L'achat centralisé avec enchères.** Dans ce processus, l'achat est centralisé et se réalise par enchères en ligne. Elle n'est considérée comme éthique que pour certains produits très précisément spécifiés, donc similaires entre les concurrents, et dont le prix est le critère dominant. Les fournisseurs retenus sont convoqués à une séance en ligne. Dans le cas de l'enchère à l'anglaise, ils donnent leurs prix, voient ceux des concurrents, et ont une quinzaine de minutes pour le modifier à la baisse. Le gagnant est celui qui fait la cotation la plus basse. Dans l'enchère japonaise, le client propose un prix de départ haut, demande acceptée par certains fournisseurs. Puis il propose un deuxième prix plus bas, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'aucun fournisseur n'accepte le prix. Plusieurs gagnants sont retenus, ceux du dernier prix qui a obtenu des réponses positives. Le client leur répartit l'affaire. Dans l'enchère hollandaise, le client donne un prix de départ très bas et le fait monter progressivement. Le premier fournisseur qui l'accepte emporte l'affaire. Les enchères sont redoutées des fournisseurs, qui considèrent que le client réduit son offre au critère prix. Cependant, leur caractère public offre un accès aux appels d'offres. Elles permettent de réduire les délais de négociation et de connaître les prix des concurrents.

• **L'achat décentralisé avec référencement.** Les organisations décentralisées laissent l'achat être décidé localement, mais cherchent à profiter de leur taille et utilisent des centrales d'achat. Ainsi, l'Ugap négocie et référence les fournisseurs pour les collectivités locales. NRJ Mobile négocie des unités téléphoniques pour ses revendeurs CIC ou Crédit Mutuel Mobile. Le processus est double. L'acheteur centralisé lance un appel d'offres, négocie, sélectionne quelques fournisseurs, et publie aux unités décentralisées les résultats de la négociation. Les acheteurs locaux peuvent avoir ou non l'obligation d'acheter parmi les fournisseurs sélectionnés.

• **L'achat stratégique centralisé avec appel d'offres**. Ce type d'achat concerne les produits et services qui transforment l'entreprise cliente en profondeur. Par exemple, l'achat doit réduire les coûts de production, ou permet

la création de nouveaux produits, tel que l'achat d'une machine numérique de découpage. Par exemple, un logiciel PLM (*product life cycle management*) de Dassault doit renforcer les liens de partenaires industriels pour créer un design de produits en commun. Le comité de direction de l'entreprise est mobilisé pour ce type d'achat.

• **L'achat *via* une place de marché externe**. Dans ce type d'achat, l'acheteur s'appuie sur une place de marché : il dépose sa demande sur le site électronique de la place, qui cherche et propose des fournisseurs. La place de marché peut négocier les prix ou laisser cette tâche à l'acheteur. Elle se rémunère par un pourcentage de chiffre d'affaires. Les places de marché peuvent être généralistes, comme Alibaba, ou concentrées sur un secteur, telle Covisint, dans l'automobile. Elles proposent les avantages de bien connaître les besoins et produits, et mettent en liaison des partenaires. Inversement, les risques liés à la confiance et aux prix sont réels. Les bénéfices perçus varient entre les places privées d'entreprises et les places publiques sectorielles, selon leur caractère indépendant ou sponsorisé[7].

Étude de cas : processus d'achat et coût de transaction chez MS Aerospace

Basée à Los Angeles, MS Aerospace produit des pièces d'alliages spéciaux à très haute résistance pour les moteurs des industries aéronautique et spatiale. Elle se différencie par une offre sur mesure et sa vitesse d'intervention. Jean-Paul Nicolle, *development manager* chez MS Aerospace, relate son expérience du processus d'achat :

« Nous vendons à différents niveaux de la filière : distributeurs de pièces aéronautiques, intégrateurs de sous-ensembles, motoristes, avionneurs, après-vente des compagnies d'aviation ou de certains utilisateurs comme la Défense américaine. Le processus d'achat implique un coût de transaction particulièrement élevé pour l'acheteur et son fournisseur MS Aerospace. Pour un client nouveau et une pièce nouvelle, nous devons assimiler le système qualité particulier imposé par le client, ce qui représente des centaines de pages de documents, et analyser le cahier des charges de la pièce. La réponse au client inclut la conception des moyens de tests et de contrôle. Les efforts à fournir en termes de temps et de coûts pour répondre à l'appel d'offres et obtenir une affaire doivent être rentabilisés. De même pour le client. Le choix d'un nouveau fournisseur représente des coûts de transaction importants : visites de contrôle des moyens et installations, qualification du mode de production, contrôle serré des pièces à l'arrivée pendant un certain temps. Pour chaque affaire, le coût de la transaction est évalué par rapport au chiffres d'affaires et

7. Truong D., Le Thuong T., Senecal S., Rao S., « Electronic Marketplace: A Distinct Platform for Business-to-Business (B-to-B) Procurement », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 19, n° 3, 2012, p. 216-247.

à la marge escomptée. Ce processus mutuel à pour effet de réduire les zones géographiques de vente des entreprises moyennes. Il a également donné l'opportunité à des distributeurs spécialisés de prendre en charge ces fonctions et d'aider les fournisseurs à réaliser la transaction. »

Le cas de MS Aerospace est applicable à de nombreuses industries à forte complexité. L'étroite collaboration qui est exigée conduit souvent à l'annulation du projet d'achat par le client[8].

4. Les processus selon les situations

Les étapes du processus d'achat (*buyphases*) ne sont pas toujours identiques pour un même produit. Elles varient selon la situation du client (*buyclass*). On distingue quatre situations principales :

• **L'achat initial.** Le client n'a jamais acheté ce produit. Il découvre les fournisseurs et les produits, c'est le processus le plus complet.

• **L'achat de remplacement à l'identique.** Le client passe par une procédure accélérée sans évaluation des fournisseurs ni formulation de besoin lourde. Il peut néanmoins jouer sur la double source, conserver plusieurs fournisseurs, et négocie en général les prix.

• **L'achat avec changements dans le produit.** L'acheteur émet un cahier des charges concis et négocie avec ses fournisseurs habituels et quelques nouveaux.

• **L'achat de produits additionnels complémentaires à l'achat principal.** L'acheteur émet un cahier des charges avec l'aide des fournisseurs pour assurer la compatibilité du produit avec l'achat initial.

Le processus est également influencé par la relation e-business souhaitée par le client, c'est-à-dire l'exploitation des technologies Internet pour réaliser l'achat. Le niveau d'intégration en termes d'accès en ligne au catalogue avec des prix négociés, de devis électroniques normalisés par le client, de passation de commandes, suivi, paiement peuvent exclure des fournisseurs potentiels.

Notons que les types de processus d'achat mentionnés sont encadrés dans le cas des marchés publics par des règles spécifiques, précisées dans le Code des marchés publics du pays. Les principales obligations dépendent notamment du budget d'achat et des biens :

– nomination d'une personne responsable du marché ;

– obligation de publicité dans le journal de l'Administration (*BOAMP, Bulletin des Annonces des marchés publics, Journal officiel de l'Union européenne…*) ;

– obligation de mise en concurrence ;

8. Virtaten T., Parvinen P., Rollins M., « Complexity of sales situation and sales lead performance: An empirical study in business to business company », *Industrial Marketing Management*, vol. 45, 2015, p. 49-58.

– critères de choix officiels ;
– commission d'appel d'offres qui décide, selon le budget, d'acheter, de négocier ou de sélectionner le mieux-disant.

5. Modéliser le processus d'achat

Le tableau-outil 1.6 propose une modélisation d'un achat, adapté de celui de Shapiro[9]. Il modélise les rôles, les critères de décision, les besoins d'information et les interventions par étapes. L'exemple donné concerne un achat de logiciel de CAO (conception assistée par ordinateur) qui inclut deux acteurs extérieurs : la SSII qui le personnalise et un partenaire sous-traitant qui l'utilise. Les critères et besoins d'information sont indiqués. Le marketing devra fournir les outils de vente leur correspondant. À l'aide du modèle, on constate que le directeur général se concentre sur l'extension des partenariats rendus possibles par le logiciel, et la nécessité de transformation de l'entreprise. Des exemples devront lui être présentés lors de la phase de sélection des fournisseurs. Il est aussi intéressé par le retour sur investissement (ROI), calculé lors de la phase de sélection du produit.

Le tableau-outil 1.6 permet la modélisation de l'achat, qu'il soit public ou privé, un premier achat, un renouvellement ou une vente additionnelle.

Tableau-outil 1.6. Modélisation d'un achat (exemple)

Rôles / personnes	Internes					Externes	
Profil	**Achat**	**R & D**	**Production**	**IT**	**DG**	**SSII**	**Partenaire**
Initiateur		x					
Responsable procédure	x						
Nègociateur	x				x		
Utilisateur		x	x				x
Sherpa	x						
Prescripteur		x	x	x		x	
Prescripteur absolu				x			
Décisionnaire		x	x	x	x		x
Critères	crédibilité	fonctions	performances	compatibilité	partenariat	*language*	fonctions
	prix	ergonomie	connectivité	intégration	prix	*personal*	ergonomie
Information	références	spécification fonctionnelle	spécification technique	architecture	transform.	spécification technique	spécification fonctionnelle

9. Shapiro B. et Bonoma T., « How to segment industrial markets », *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 3, 1984, p. 104-110.

Rôles / personnes	Internes					Externes	
Processus / Phases	**Achat**	**R & D**	**Production**	**IT**	**DG**	**SSII**	**Partenaire**
Identification besoin	x	x		x			x
Spécification	x	x	x	x		x	x
Recherche fournisseurs	x	x					
Sélection liste courte	x	x	x		x		
Appel d'offres	x						
Négociation	x						
Choix	x	x	x	x	x		x
Test		x	x	x		x	x
Achat	x						
Évaluation	x	x	x	x		x	x

Étude de cas : traitement d'un processus d'achat décentralisé. Témoignage chez l'Asian Institute of Technology

Mai Dang Loan a été directeur de programme à l'Asian Institute of Technology au Vietnam. L'AIT est un des leaders du secteur de la formation en Asie depuis cinquante-sept ans, avec plus de 19 000 diplômés et 28 000 personnes formées dans des programmes courts. L'AIT a conduit plus de 400 programmes de recherche financés par des entreprises. Loan nous explique son processus de « vente complexe » d'un programme destiné à des cadres de grandes chaînes hôtelières.

« L'objectif du processus de vente est d'une part d'obtenir de l'entreprise un financement de la formation des employés, et d'autre part de parvenir à des souscriptions à nos formations. Les principaux arguments à employer vis-à-vis de l'entreprise sont ceux du professionnalisme et de la fidélité des cadres. Les personnes formées obtiennent de leur côté des postes plus intéressants et des salaires plus élevés. Le processus de vente doit tenir compte de trois éléments : la structure décentralisée des chaînes d'hôtels, la nécessité d'une triple décision, au niveau central, local et individuel, et la culture de l'industrie touristique. Il demande des outils de vente adaptés aux trois cibles, que ce soit en termes de brochures, de présentations, de pages Web ou de messages diffusés dans les médias digitaux. Il est décrit dans le tableau ci-après. Certaines étapes sont totalement internes chez le client, mais elles sont suggérées, organisées et vérifiées par nous. Ce processus a pour résultat des souscriptions régulières. Le client aide l'AIT par une coconception des contenus des formations, qu'elles soient diplômantes ou pas. Inversement, l'AIT aide la chaîne d'hôtels dans son projet de transformation et de professionnalisation. Le programme est un outil de motivation interne devenu essentiel. Ce processus demande beaucoup de constance et un soin du client au jour le jour. Cette relation est la clé du succès. »

La figure 1.7 modélise les événements de cet achat qui fait appel aux acteurs centraux et locaux. Les étapes ①, ②, ⑥ et ⑧ sont réalisées en présence du commercial.

Tableau-outil 1.7. Modèle d'achat (exemple d'achat de formation d'un groupe décentralisé)

Processus	DG Groupe	Dir. RH Groupe	DG Local	Dir. RH Local	Cadres sup.	Cadres interméd.
Réunion avec le dir. RH groupe		①				
Réunion avec le DG Groupe Obtention de l'accord de financement et des contacts	②					
Information envoyée par le dir. RH Groupe aux DG locaux		3 →	3			
Information des DG locaux vers les dir. RH locaux			4 →	4		
Information des dir. RH locaux vers les cadres				5 →	5 →	5
Réunion avec les dir. locaux				⑥		
Réception des demandes des cadres					7	7
Réunion ou appels vers les cadres et souscription					⑧	⑧
Activités d'entretien : invitations à des conférences	x	x		x		
Participation aux événements RH du client : célébrations, soirées…	x		x		x	x

Réaliser une modélisation de l'achat est un point de départ de l'enquête de terrain préalable à toute action opérationnelle.

Section 6. Segmenter un marché B to B

La segmentation est l'art de créer des groupes de clients ou prospects homogènes, les segments de marché. Elle est nécessaire pour se donner une lisibilité du marché, et permet de déterminer la stratégie et les opérations marketing à mettre en œuvre. La segmentation est une modélisation qui permet de choisir ses cibles. Avec le positionnement, elle conduit à la proposition de valeur, au choix du mode de distribution et au niveau de relation client. Prise dans une perspective inverse, elle permet également le renoncement à des segments non rentables et réduit les coûts d'une personnalisation excessive de l'offre et de la relation client, naturellement exigée par le client B to B.

1. La segmentation, une modélisation stratégique

Un segment doit être mesurable, suffisamment grand, accessible par l'entreprise ou ses concurrents, différenciable et stable[10]. Quels critères employer pour segmenter ? Wind et Cardozo[11] partent du triptyque secteur/taille/géographie et ajoutent ensuite d'autres critères pour créer des micro-segments. Shapiro et Bonoma[12] proposent la succession de cinq types de critères : l'entreprise, les usages, le processus d'achat, les situations (notamment d'urgence) et les caractéristiques personnelles de l'acheteur.

Nous suivrons cette typologie avec une mise en avant des critères facilement disponibles, et ajouterons le critère de profitabilité. On atteint six types de critères :

• **Les trois critères de catégorisation des entreprises.** Simples et universels, ils sont exploités par la majorité des entreprises B to B. Ils sont si faciles à trouver par entreprise que tout autre critère qui donnerait des résultats proches est à remplacer par une combinaison de ceux-ci. Il s'agit de :

– *La taille* (nombre d'employés, chiffre d'affaires). Ce critère donne une indication sommaire de corrélation à de nombreux points : la performance du produit, sa personnalisation, l'exigence de qualité et de durabilité, le volume d'achat, la pression sur les prix, la complexité du processus d'achat, l'étendue de gamme nécessaire, de logistique, d'expertise, etc. Pour une grande organisation, supérieure à 250 personnes, ces points seront *a priori* élevés, et inversement pour les petites organisations, inférieures à 10 personnes. Une limite de ce critère est la notion de périmètre de la taille. Pour des entités complexes composées de nombreuses filiales, prises de participation, joint-ventures, concessions, agences, avec des niveaux variables d'autonomie, le périmètre peut être flou et éloigné des informations officielles Insee, par exemple.

– *Le secteur.* Le secteur économique est une donnée fondamentale d'identification du marché. Un produit B to B est souvent dédié à des catégories restreintes : les moissonneuses pour les coopératives agricoles et les cultivateurs, les logiciels scientifiques pour les écoles d'ingénieurs et les laboratoires, les isolants pour les distributeurs du bâtiment et les entrepreneurs. Cependant, bien que l'Insee recense 650 secteurs pour la France, par exemple, et les bases de données privées entre 1 800 et 2 200, ce degré de finesse est jugé souvent insuffisant. Autre limite, pour les grandes entreprises : un seul secteur est indiqué par entreprise, ce qui est loin de la réalité et constitue un handicap de lisibilité. Il sera possible d'affiner soi-même des catégories sectorielles, par exemple les types de concessionnaires ou d'agents, selon l'activité.

---

10. Kotler P., Keller K. L., *Marketing Management*, Pearson Education, 2012.

11. Wind Y., Cardoso R., « Industrial market segmentation », *Industrial Marketing Management*, vol. 3, 1974, p. 153-166.

12. Shapiro B., Bonoma T., « How to segment industrial markets », *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 3, 1984, p. 104-110.

– *La géographie*. Le lieu d'implantation des clients est un indicateur des efforts exigés, qu'ils soient commerciaux, logistiques et d'après vente. Vendre à Moscou, à Porto Vecchio n'a pas le même coût que vendre dans le XIX^{e} arrondissement de Paris, ce qui conduit à des choix de segmentation fondés sur la distance associée à la richesse économique territoriale.

• **La situation et le statut de client.** Il a déjà acheté, ou acheté à la concurrence, ou jamais acheté de produit. Ce critère et l'urgence sont significatifs de l'effort commercial de persuasion et d'éducation du client.

• **Les usages et critères techniques.** Ces critères regroupent des exigences techniques de clients telles que le volume d'activité, de consommation, certaines caractéristiques importantes des produits, la performance, les applications. En font partie les exigences de maîtrise de technologie de pointe, par exemple en aéronautique, l'expertise en base de données, le niveau de support et de service en logiciels, la personnalisation en conseil, la logistique en textile, les compatibilités et certifications, etc. Tous ces critères peuvent se cumuler et être essentiels dans certains marchés pour créer des groupes homogènes. Ils impliqueront des catégories de produits, de services, ou un niveau de savoir-faire de distribution.

• **Les critères processus d'achat.** Ces critères sont propres au fonctionnement structurel et culturel des clients. Il s'agit par exemple de la capacité à négocier les contrats et à baisser les prix, les procédures d'achat (par exemple par appels d'offres, par enchères), l'achat centralisé ou décentralisé, l'achat par Internet, le besoin de lobbying, les exigences de test avant achat, le nombre d'utilisateurs, de sites, de pays de présence, voire les délais de paiement. Certaines entreprises éliminent les administrations, qui peuvent mettre six mois à régler leurs fournisseurs. Ces critères définissent l'effort commercial à mettre en place. Le regroupement en groupes homogènes aide à cibler et à structurer la distribution.

• **Les critères de chiffre d'affaires et de profitabilité.** Le chiffre d'affaires espéré est un critère très employé. L'analyse de la valeur des clients ou profit espéré donne un critère complémentaire de segmentation. Elle est prise comme la somme des marges réalisées, soit le chiffre d'affaires diminué du coût des produits vendus et d'une estimation des coûts de la vente et de la communication. Elle est calculée sur une période correspondant à la durée de vie moyenne des clients. Le niveau de profitabilité indiquera le niveau d'effort de vente, de personnalisation du produit et du service qu'il est possible de consacrer. Idéalement, c'est la projection des marges à venir plutôt que des marges passées qui sera calculée par estimation statistique. Ces calculs sont particulièrement intéressants, mais délicats à mettre en œuvre. Coûts de la vente et marges au niveau du client peuvent ne pas être fiables lorsque produits et services sont multiples et mélangés.

• **Le profil de l'acheteur.** Sa position dans la stratégie de l'entreprise, son vécu personnel avec les fournisseurs forment une composante plus exploitée au niveau opérationnel que stratégique. Son intérêt face au produit peut être nul (*buy and forget*), impliqué (*buy and manage*) ou très impliqué car essentiel pour l'entreprise (*business critical*), et fournit un mode de segmentation. Cette segmentation détermine le niveau d'effort de coproduction du client, vital dans certains secteurs basés sur la connaissance[13].

Il est à noter que la durée de la relation n'est pas un critère de segmentation. Contrairement à une idée reçue des acheteurs, la recherche a démontré que la profitabilité du fournisseur n'est pas corrélée à l'ancienneté du client[14]. Si le comportement d'achat fournit des critères de microsegmentation efficaces, cela ne semble pas être le cas pour cette donnée.

2. La segmentation, un processus itératif

La segmentation est une suite d'allers et retours qui enrichit la vision commune du marché :

• Elle démarre le plus souvent par le croisement des trois critères de base. Par exemple, le segment des entreprises du secteur des laboratoires d'analyse, au-delà de cinq employés, dans la région parisienne, est identifié pour vendre un instrument de mesure des taux sanguins. C'est une approche *top-down*, descendante.

• Puis, avec l'augmentation du volume de données par client, quelques critères techniques et de profil sont exploités par la force de vente pour cibler les meilleurs potentiels et vont être utilisés comme critères de segmentation supplémentaires par le marketing. Dans notre exemple, on éliminera les laboratoires déjà équipés récemment, critère de statut simple, et ceux qui sous-traitent ou veulent une performance supérieure à ce que la machine réalise, critère technique. Ces deux méthodes partent de critères *a priori (top-down)* tirés de l'expérience et des études préalables.

• Les outils statistiques ACP (analyse en composantes principales) et la typologie sont pratiqués sur la base de données et donnent des pistes. C'est l'approche ascendante, *bottom-up*, à partir des données. Les regroupements de clients produits doivent être interprétés.

• Les critères supplémentaires de profitabilité sont exploités et restreignent à nouveau les cibles.

Le processus part donc de quelques segments à une série de microsegments basée sur l'accroissement de données d'expérience client.

---

13. Santos J. B., Spring M., « Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS », *Industrial Marketing Management*, vol. 50, 2015, p. 85-96.

14. Mark T., Niraj R., Dawar N., « Uncovering Customer Profitability Segments for Business Customers », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 19, n° 1, 2012, p. 1-32.

• Les mouvements du marché et les restrictions trop fortes sur le cœur de cible peuvent conduire à élargir les segments, et à repartir sur les critères standard. La taille, le secteur et le lieu géographique des clients seront les points de départ de l'élargissement, associés à d'autres critères.

La segmentation est donc multicritère, mais ne peut cumuler trop de critères. Il est préférable de se limiter à cinq à dix segments. Un choix est à opérer entre le premier niveau, fondé sur des critères standard facilement accessibles, le niveau qui exploite des données plus complexes et un scoring (calcul pondéré de la somme des critères).

On peut rechercher une autre méthode inductive dans le cas d'une création de marché. La société suédoise Biacore, pionnière des biosenseurs, a réalisé progressivement sa segmentation par des discussions avec ses premiers utilisateurs[15]. Ce sont eux qui ont stabilisé le produit, le mode de relation et l'identité de l'entreprise.

Dans tous les cas, la segmentation cherche à grouper les clients et prospects. Même lorsqu'elle est fondée sur des critères techniques relatifs aux exigences des clients concernant les produits, il ne s'agit pas d'une « segmentation produit ». Une segmentation *a posteriori* des clients, fondée sur les équipements qu'ils ont achetés, est une solution de facilité. Elle prend le risque de mettre en segment bas de gamme des clients sous-équipés, par exemple.

Étude de cas : les risques de la segmentation produit

La segmentation produit exploite les informations de la performance des produits ou services achetés à l'entreprise pour grouper les clients. Par exemple, les acheteurs de jets sont groupés en acheteurs de jets de 2 à 7 passagers, de 8 à 37, etc., jusqu'à 49… correspondant à la gamme de ces produits. Cette façon de visualiser les clients est naturelle et facile, puisqu'on dispose de l'information. Cette approche possède des limites importantes. Une entreprise comme Sharp, qui vend des copieurs, aurait un segment des copieurs de 23 à 26, un autre de 26 à 31, puis de 31 à 36, 36 à 62, 62 à 68, 68 à 75… copies par minute. Soit un très grand nombre de segments. L'addition de produits et services chez les mêmes clients rend l'exercice de regroupement confus. La segmentation produit ne fonctionne pas avec les prospects non équipés, même s'ils ont un besoin important. Par ailleurs, des vendeurs de talent vendent à un même client des produits plus performants que des commerciaux moyens. La segmentation produit est un réflexe facile en raison des données disponibles. Le déficit de données doit être combattu, afin de fonder une segmentation sur les données client. L'information relative au produit de l'entreprise ou de la concurrence est précieuse, mais ne peut être unique. Ainsi, la connaissance du volume de copies et de leur urgence sera ici plus intéressante que la vitesse du copieur en place.

15. Harrison D., Kjellberg H., « Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction », *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n° 5, 2010, p. 784-792.

Le processus de segmentation (figure-outil 1.6) démarre par des critères standard et s'affine par des critères techniques et de profil, voire de profitabilité, propres au métier. Si la cible devient trop réduite, le processus s'élargit par un nouvel appel aux critères standard (figure 1.7).

Figure-outil 1.6. Aide à la segmentation

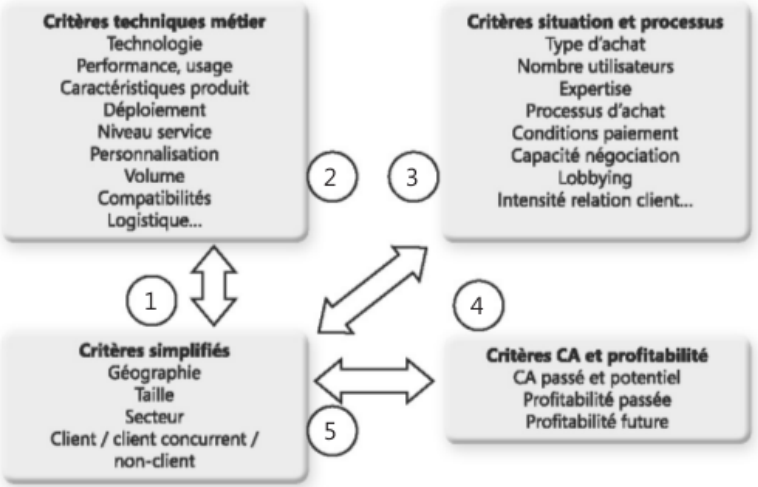
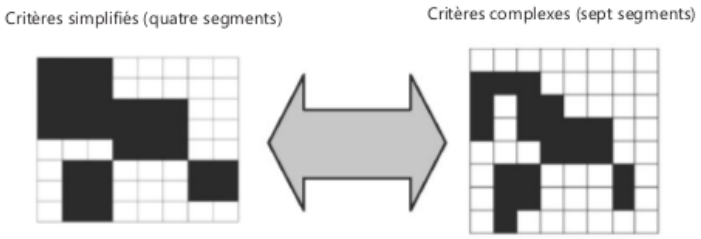


Figure 1.7. Exemple d'augmentation de segments plus fins



CHAPITRE 2

Exploiter une panoplie d'études

Les études font partie des activités permanentes en marketing : elles apportent des éclairages descriptifs, explicatifs ou prédictifs. Elles réduisent donc le risque des décisions. Il existe un grand nombre d'études en B to B. Toute étude comporte des biais et des incertitudes. Une bonne pratique consiste à choisir plusieurs méthodologies et à croiser les résultats. Cette « triangulation » d'informations issues de méthodologies multiples est nécessaire. Par exemple, pour connaître la taille du marché, il est possible de consulter des experts, interroger des clients, voire des clients de clients, des commerciaux, faire une étude documentaire du marché.

Ce chapitre cherche à répondre aux deux questions suivantes :

- Quelles sont les méthodes d'études en B to B ?
- Quelle est la panoplie d'études marketing en B to B, et comment choisir ?

En termes de méthode, nous aborderons les sources, la collecte d'informations, le traitement, le choix du protocole. Nous proposerons ensuite une typologie d'études et un outil de choix. Enfin, nous terminerons par des suggestions de pilotage d'une étude sous-traitée.

Section 1. Les sources des études

Les sources d'information en B to B sont variées, diffuses et souvent enfouies. Le croisement d'informations de sources différentes – et donc parfois non cohérentes – est nécessaire et conduit en permanence à revoir les estimations. Le tableau 2.1 donne des sources typiques. En interne, l'accès à des bases de données clients ou produits est facile. À l'inverse, l'expérience des opérations marketing antérieures n'est pas forcément disponible sous forme écrite. Le responsable marketing réunit en permanence ce savoir. Les sources externes sont multiples et plus ou moins accessibles selon les métiers.

Tableau-outil 2.1. Recherche de sources d'information marketing

Sources externes	Sources internes
Études documentaires • Presse spécialisée • Études sectorielles publiques • Études des cabinets multiclients ou *ad hoc* • Blogs d'experts • Sites de concurrents et partenaires • Sites de fournisseurs • Documents commerciaux et devis concurrents • Sites de clients • Appels d'offres des clients • Manuels et modes d'emploi • Sites comparatifs • Sites communautaires professionnels • Bases de données (Kompass, Dun & Bradstreet, CompuServe…) • Réseaux sociaux • Annuaires professionnels • Bases réglementaires • Bases des brevets et des marques (Inpi…)	**Études documentaires** • ERP : commandes, clients facturés, contentieux • CRM : visites, affaires gagnées, perdues, achats, consommation, réponses aux campagnes, visites de salon, visites du site, des réseaux • Fichiers techniques • Calculs de prix de revient • Études • Plans à trois ans • Spécifications • Offres, devis • Campagnes antérieures avec leur ROI • Statistiques de trafic Web…
Événements • Salons • Colloques • Assemblées d'actionnaires	**Événements** • Revues de projet • Conférences de management • Conférences de distributeurs
Acteurs de la filière • Clients (les personnes du centre d'achat : acheteurs, utilisateurs, en particulier les experts du produit, dits *lead users*, dirigeants, prescripteurs internes) • Clients de la concurrence • Prospects • Clients de clients • Concurrents • Nouveaux entrants • Prescripteurs externes • Régulateurs • Partenaires • Distributeurs • Communautés d'utilisateurs, de pratique, d'experts	**Acteurs internes** • Force de vente • Responsable des distributeurs • Ingénieurs R & D • Direction de l'innovation • *Supply chain* • Direction après-vente • Direction financière • Audit • Chefs de produit • Webmaster • Direction de la communication • Responsable bases de données, CRM • Responsable des campagnes…

Section 2. Les modes de collecte d'information

Chaque étude suit un protocole raisonné, qui est un processus de collecte et traitement de données. Les modes de collecte sont variés ; nous en commenterons une douzaine dans une perspective B to B (tableau-outil 2.2).

Tableau-outil 2.2. Choix du mode de collecte d'information

Mode de collecte	Choix en B to B
Collecte automatique de données	Les données d'usage, de parcours sur Internet, des données techniques peuvent être capturées automatiquement.
Étude documentaire	Elle peut être réalisée en interne, en externe, en ligne (intranet/Internet), lors de salons, etc.
Outils de recherche en ligne	Les outils de veille sont nombreux : • Moteurs : Google, Bing, MetaCrawler, Ixquick • Forums et blogs : Omgili, Ice Rocket, Search Blogspot • Réseaux : Boardreader, 123people, LinkedIn, Viadeo, Facebook • Suivi de changements des sites : TrackEngine, Update Scanner • Noms de domaines : Whois, Afnic
Enquête qualitative en face-à-face	Elle est souvent incontournable en B to B, étant donné la complexité des sujets. Elle s'appuie sur des entretiens non ou semi-directifs.
Réunion de groupe et *focus groups* qualitatifs	Ils peuvent réunir des clients, des experts, des clients de concurrents, etc. Ils sont intéressants quand on veut pousser à une réflexion collective. Le *focus group* est plus centré sur un thème que la réunion ouverte.
Entretien qualitatif téléphonique	Très fréquent en B to B, il ne peut que traiter un nombre limité de questions ouvertes.
Entretien en face-à-face quantitatif directif	Le face-à-face facilite les cas où il faut montrer et expliquer des éléments avant les questions.
Entretien quantitatif téléphonique	Il est très réducteur et se fait sur des questions fermées très cernées.
Enquête quantitative en ligne	Sans contact humain, elle est encore plus réductrice et doit être bien introduite, par exemple avec un accord préalable par téléphone.
Observation pure	Cette méthode est possible avec un observateur, un client mystère anonyme, un logiciel d'enregistrement des clics à l'écran, la vidéo, un *eye-tracker* (lunettes qui enregistrent les déplacements des yeux). Elle nécessite un accord préalable. Utile pour repérer les manipulations, les déplacements, les erreurs, les écarts d'usage par rapport à l'intention des spécifications des produits.
Observation participante	Très efficace. Ici, l'enquêteur vit l'expérience du client avec lui et lui demande pourquoi il agit comme il le fait. Permet une compréhension fine des comportements (raisonnement, actions, interactions, rôles, langage, habitudes, usage des objets).
Chemin de vie ou parcours du client	L'enquêteur observe et questionne le client sur son parcours entier d'achat et d'usage.
Photo ou vidéo commentée	La personne met par écrit ses ressentis *via* des photos et vidéos commentées. Peu usité en B to B.

Mode de collecte	Choix en B to B
Nethnographie en observation pure	Observation des conversations sur les réseaux. Important, même si les personnes observées ne forment pas un échantillon représentatif. En grand volume, des outils statistiques *big data* sont nécessaires.
Nethnographie en observation en ligne participante	Observation et participation aux conversations dans les réseaux, forums, blogs, chats. Méthode intéressante pour comprendre et engager des comportements collectifs et leurs conséquences. Nécessite un savoir-faire de *community management*.
Focus groups en ligne	Méthode de *focus group* à distance avec exploitation d'outils collaboratifs (chat, *Web conference*, téléconférence, forum…). Ces derniers peuvent se compléter et impliquent la conservation des commentaires sur un *bulletin board*.

Il sera intéressant de constituer des panels – groupes permanents de personnes consultées et motivées – de clients, de distributeurs et d'utilisateurs. Les sources sont liées à la capacité de construire un réseau personnel constitué d'experts, de clients *lead users* (personnes maîtrisant le produit ou service), de leaders d'opinion. Ils seront privilégiés à travers des incitations à coconcevoir, tester les produits, l'invitation au prélancement, etc.

Section 3. Les traitements

L'analyse textuelle

Le traitement des données qualitatives telles que les notes d'observation consiste à passer d'une écriture chronologique à une organisation thématique. Il implique la catégorisation des informations puis la création d'une synthèse. Nous rappellerons les étapes de l'analyse textuelle sémantique de contenu qualitatif :

– transcription sur un support des observations ;

– définition des thèmes des unités d'analyse de contenu ;

– construction de la grille d'analyse générale et des catégories thématiques contenues ;

– analyse thématique verticale (dans un recueil) et horizontale (dans tous les recueils) ;

– comptage des fréquences des thèmes ;

– synthèse.

L'analyse textuelle sémantique profite de logiciels qui automatisent les comptages. Il est possible d'obtenir des jugements de clients sur un grand nombre de phrases en quelques heures. En ce qui concerne les données quantitatives, nous proposerons la liste des traitements statistiques classiques, pour mémoire :

Les méthodes descriptives quantitatives

Elles consistent notamment en des :

• Moyennes, écarts-types, fréquences, médianes, déciles, Pareto…

• Analyse univariée, multivariée de variables descriptives des individus.

• Tris d'effectifs dans une population.

• Tests paramétriques, corrélations entre variables.

• Statistique ACP (analyse en correspondances principales) pour réduire le nombre de variables descriptives à quelques variables nouvelles.

• Typologie, qui regroupe progressivement les individus dans des ensembles de plus en plus grands.

Les méthodes explicatives

Elles consistent notamment en :

• L'analyse discriminante ou de variance pour des couples de variables métriques et nominales.

• La régression simple entre deux variables métriques. Elle donne l'équation qui lie les variables, par exemple CA et nombre de commerciaux, budget de communication, etc.

• L'analyse conjointe, entre variables nominales. Recommandée pour déterminer les caractéristiques des produits ou services les plus demandés sans avoir à interroger sur chacune, mais sur des groupes de caractéristiques. Les logiciels choisissent les groupes et limitent avantageusement le nombre de questions.

Le tableau 2.3 fournit des méthodes statistiques classiques pour quatre exemple d'objectifs.

Tableau 2.3. Méthodes statistiques classiques en B to B

Objectif	Outil statistique
Segmentation	Typologie Analyse en correspondances principales
Trade-off : choix parmi un grand nombre de caractéristiques de produit	Analyse conjointe
Optimisation du prix	Mesure d'élasticité
Étude de satisfaction et d'image	Analyse des corrélations Analyse discriminante

• Le *big data*, qui fait appel à des traitements puissants d'un grand nombre de données et peut être appliqué à tous ces objectifs. Il est encore en extension.

Section 4. Choisir un protocole d'études

Le protocole est la méthode choisie selon le sujet traité et les terrains d'enquête. Le protocole formé de la suite : étude documentaire ; étude qualitative ;

étude quantitative est traditionnel. Il offre une perception qualitative approfondie au début, suscite les facteurs clés plausibles d'une problématique, puis l'étude quantitative donne une vision pondérée des facteurs. Il est téméraire de se jeter directement dans l'étape quantitative, des facteurs clés pourraient être omis.

Cependant, d'autres protocoles existent. Par exemple, des difficultés de délai, d'accessibilité des personnes, de budget disponible peuvent conduire à une seule enquête auprès d'experts. Dans ce cas, la méthode Delphi enrichit les conclusions en renvoyant vers eux les résultats de la consultation et en leur demandant une deuxième fois leur avis. Le tableau-outil 2.4 propose trois exemples de protocole pour une question qui pourrait être la définition d'un produit nouveau. Le choix dépendra de son niveau d'importance, des enjeux et du budget d'étude.

Tableau-outil 2.4. Choix de protocoles et étapes

Rapide	Usuel	Approfondi
1. Étude documentaire 2. Enquête qualitative auprès d'experts internes et externes (entretiens en face-à-face ou téléphoniques)	1. Étude documentaire 2. Étude qualitative 2.1. Entretiens en face-à-face 2.2. *Focus group* 3. Étude quantitative en ligne	1. Étude documentaire 2. Étude qualitative 2.1. Entretiens en face-à-face 2.2. Observation participante 2.3. *Focus group* 2.4. Appels téléphoniques qualitatifs 3. Étude quantitative 3.1. Appels téléphoniques 3.2. Questionnaire Internet 4. Étude qualitative complémentaire (appels semi-ouverts vers une cible restreinte)

Fréquemment, la dernière étape donne des résultats qui appellent un approfondissement, par exemple la découverte d'un marché de niche. Un second protocole sur un échantillon très ciblé mais riche d'opportunités sera alors mis en place.

Section 5. Choisir dans une panoplie de sujets d'études

Les études sont particulièrement variées, et certaines sont propres au B to B. Le tableau 2.5 propose des fiches pour les principales d'entre elles. En effet, le protocole d'étude, les sources, les échantillons, les traitements influent sur le résultat. Par exemple, une même question sur la perception d'un produit posée à des acheteurs identiques, l'un américain, l'autre français, ou à deux utilisateurs, à un distributeur, à un fournisseur de technologie, à un prescripteur interne ou externe ou à un commercial recueillera des réponses qui

pourront largement s'écarter, voire s'opposer. Le recul, la mise en corrélation, le croisement d'études avec les ventes aidera à affiner le jugement.

Tableau-outil 2.5. Description des types d'études

Le premier groupe d'études concerne la stratégie.

Études stratégiques
Études de veille **Objectif** : surveiller un environnement. **Exemples** : veille concurrentielle, veille des prix, veille technologique, veille des mouvements de personnes, veille des activités de communication, veille politique… **Protocoles** : structure permanente de capture d'information, par exemple par appel et animation de la force de vente et du réseau, usage de logiciel sur mots clés (*scrawler*) et analyse de contenu, études documentaires sur le Web, étude de blogs d'experts, recherche sur sites comparatifs, conversations dans les réseaux, entretiens directifs, étude sous-traitée commune, visites de salons, etc. **Livrables** : diffusion régulière de tableaux de bord des prix, des budgets de communication et médias, descriptifs de produit, comparatifs, argumentaires, sentiments de clients, calibrage de réseau, livres blancs sur les technologies, *newsletters*.
Études de filières (voir chapitre 1, section 2) **Objectif** : comprendre les évolutions d'une filière, la valeur ajoutée des acteurs et leurs *business models*. Déterminer le « lieu » du combat et alliances. **Exemples** : choix de sous-traitance, intégration verticale ou horizontale, compléments d'offres, détermination d'un *business model*. **Protocoles** : études documentaires, entretiens d'experts, projections Delphi, enquêtes qualitatives. **Livrables et exploitation** : schéma de filières, des dépendances, opportunités d'alliances, choix de réseau.
Études d'image et notoriété **Objectif** : évaluer la notoriété spontanée, la notoriété assistée et l'image d'une marque, d'un produit, d'une entreprise, d'un réseau. **Exemples** : notoriété et image des marques de fabricants d'outillages, de leurs distributeurs. **Protocoles** : étude qualitative pour déterminer les dimensions de l'image, puis quantitative pour connaître la notoriété et les valeurs des dimensions. **Livrables et exploitation** : notoriétés spontanées et assistées, moteurs du marché, typologies de clients, comparatifs concurrence. Exploitation pour réaliser les positionnements, campagnes, messages, formule de marque, plans correctifs.
Études de concurrence : entreprises et offres (voir chapitre 1, section 4) **Objectif** : connaître les concurrents, au niveau global des stratégies des entreprises et au niveau détaillé de leurs propositions de valeur et réseaux. **Exemples** : connaître leurs stratégies, moyens R & D, réseaux commerciaux, politiques financières, alliances, etc. Connaître leurs offres, gammes, positionnements. **Protocoles** : études documentaires, étude de leurs communications, présentations aux assemblées, offres, études et sites sectoriels, interrogation qualitative de leur force de vente, de leurs réseaux d'experts, et quantitative de leurs clients. **Livrables et exploitation** : synthèse sur leurs stratégies, SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), comparatifs.

Études stratégiques
Benchmark **Objectif** : comparer avec des entreprises performantes non directement concurrentes. **Exemples** : benchmark d'usage de technologie, de plans de communication, de formation commerciale, de lancement de produit, d'animation de distributeurs. **Protocole** : Entretien qualitatif comparatif entre l'activité étudiée de l'entreprise et celle du benchmark. Un réseau de benchmark peut être constitué, avec animation virtuelle et rencontres. **Livrables** : descriptif d'une meilleure pratique, stratégique ou opérationnelle.
Études de satisfaction des clients et du réseau de distribution **Objectif** : réaliser un tableau de bord régional de la satisfaction des clients ou des distributeurs. **Exemples** : taux de satisfaction client concernant la relation, les produits, les services, l'après-vente par distributeur, agences, etc. Satisfaction des distributeurs quant aux produits, aux supports techniques marketing, commerciaux. **Protocole** : entretiens qualitatifs pour fixer les items mesurés puis quantitatifs. Un panel permanent est possible. **Livrables et exploitation** : tableau de bord. NPS (*net promoter score*), égal au pourcentage des promoteurs, qui notent de 9 à 10, moins celui des détracteurs, qui notent de 0 à 6 (Bain & Company et Satmetrix). Index de satisfaction par rapport à des attributs ou attentes (voir le site American Customer Satisfaction Index, www.theacsi.org). Listes de clients auprès de qui intervenir rapidement, typologies de clients pour la création de campagnes. Typologies de distributeurs. Exploitation dans des plans de corrections.
Études de stratégie globale, *business model*, alliances (voir chapitre 4) **Objectif** : définir les opportunités et risques à impact radical sur l'entreprise. **Exemples** : rachat d'entreprise, alliances, acquisition de technologies, diversifications. **Protocole** : sources documentaires, entretiens qualitatifs avec des experts et définition d'études complémentaires qualitatives et quantitatives de faisabilité. Approches auprès de partenaires pour valider les possibilités détectées. **Livrables et exploitation** : *business model*, *business plan*, choix d'investissement dans des activités nouvelles, nouveaux moyens de mise sur le marché, nouvelle structure, nouveaux projets, plan de démarrage…
Études de segmentation, positionnement, ciblage (voir chapitres 3 et 4) **Objectif** : déterminer les segments homogènes d'un marché permettant des choix stratégiques et des synergies opérationnelles. **Exemples** : segmentations sectorielles, de taille, régionales, applications, usages, modes d'achat, critères propres au métier… **Protocole** : entretiens qualitatifs pour déterminer les modalités descriptives puis entretiens quantitatifs de mesure. **Livrables** : critères pertinents de segmentation, groupements en segments, répartition des potentiels de marché, choix de cibles.
Études de réseau de distribution (voir chapitre 7) **Objectif** : cartographie un réseau de distribution, ses couvertures, gammes, bases installées de clients, niveau de services, CA. **Exemples** : réseau direct, indirect, agents, concessions, franchises, sociétés de services à valeur ajoutée commerciale (*Value Added Resellers*), réseaux de maintenance, structure de vente, plan de motivation (*incentives*), besoins de supports marketing. **Protocole** : recherches documentaires de fichiers de distributeurs, étude de leurs sites, entretiens qualitatifs puis quantitatifs descriptifs. **Livrables et exploitation** : analyse ABC des poids des distributeurs, analyse des couvertures et « parts de distributeurs » des fabricants, classification des compétences. Exploitation par la labellisation des distributeurs, la prospection, voire l'achat de distributeurs, politique de prix de transfert, d'animation des distributeurs, ajustement du lancement des nouveaux produits.

Le deuxième groupe concerne les produits et services.

Études sur les produits
Production d'idées de produits et services et créativité (voir chapitre 5) **Objectif** : trouver des idées de nouveaux produits, caractéristiques, services, concepts. **Exemples** : fonctions nouvelles, performances additionnelles, applications nouvelles, caractéristiques nouvelles, ergonomies modifiées, environnements transformés... **Protocole** : groupes de créativité transversaux, brainstorming puis méthodes de créativité élargissant les divergences puis convergentes. **Livrables** : liste hiérarchisée d'idées, pistes de mises en œuvre, potentiel pour des dépôts de brevet, librairie de projets.
Études de définition de produit et service (voir chapitre 5) **Objectif** : déterminer les caractéristiques d'un produit ou service adaptées à un segment. **Exemples** : évaluer les valeurs perçues de l'usage et de la qualité sur la satisfaction[1], affiner les spécifications d'un produit ou service, construire une gamme, ouvrir un segment, un complément d'options, fixer un accessoire. **Protocole** : après entretiens qualitatifs, entretiens ou questionnaires Internet quantitatifs avec les membres clés du centre d'achat, méthode Kano[2], qui évalue l'impact de la présence et de l'absence d'une caractéristique, traitement par *trade off* (élimination des caractéristiques les moins demandées). Il est utile de recourir à un panel de contributeurs externes. **Livrables** : caractéristiques pertinentes du produit, hiérarchie des préférences, prix du produit et des options.
Études de profitabilité **Objectif** : évaluer *a priori* et *a posteriori* la profitabilité d'un projet ou d'une activité. **Exemples** : profitabilité d'un produit, d'une gamme, d'un réseau, d'un projet de service. **Protocole** : analyse documentaire, extraction de données et traitement analytique des coûts directs et indirects, projections. **Livrables** : chapitre de *business plan*, de plan à trois ans et exploitation pour la politique produit, distribution.
Tests de produits et de prix **Objectif** : évaluer un produit en vraie grandeur, déterminer la stratégie de prix (*pricing*) d'un produit ou service, le prix catalogue et les niveaux de remise. **Exemples** : étudier les freins et bénéfices du produit, le positionnement dans une gamme, contre la concurrence, connaître l'impact des marques. **Protocole** : études documentaires des prix du marché, appels à la force de vente, entretiens quantitatifs de valeur perçue avec les clients, présentation anonyme et associée à une marque, dans les procédures d'appels d'offres, analyse des affaires gagnées et perdues et des associations prix-clauses contractuelles. **Livrables et exploitation** : reformulation des spécifications du produit, élasticité des intentions d'achat selon les caractéristiques et le prix, mesure de l'impact de la marque, tactiques de négociation.
Études d'ergonomie **Objectif** : améliorer l'ergonomie des produits, leur facilité d'usage. **Exemples** : diminuer les efforts de mémorisation, le nombre d'actions, le taux d'erreurs d'usage des logiciels, des applications, des machines, des interfaces. **Protocole** : définition des profils d'usagers par sondage quantitatif, des objectifs ergonomiques, test des prototypes avec des utilisateurs, mesure d'écarts. **Livrables** : interfaces améliorées, traitement des erreurs, guide ergonomique.

1. Rivière A., Mencarelli R., « Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing », *Recherche et Application en Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012.

2. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., « Attractive quality and must be quality », Hinshitsu, *Journal of the Japaneese Society for quality control*, vol. 14, n° 2, 1984, p. 39-48.

Le troisième groupe concerne les réseaux, les méthodes de vente et la relation client.

Études sur la commercialisation et les parcours des clients
Études de fidélisation et rétention (voir chapitre 10) **Objectif** : déterminer les bonnes pratiques de fidélisation et de rétention. **Exemples** : typologies de clients (à potentiel, à risque), opérations d'interventions techniques, promotionnelles, campagnes d'offres associées à des fins de contrat. **Protocole** : entretiens qualifiants avec clients perdus, études quantitatives et analyses statistiques (*data mining*) à partir des données de mouvements de clients perdus et gagnés, du CRM et de trafic off-line et on-line, benchmark et veille concurrentielle. Étude des conversations dans les réseaux. **Livrables** : création de campagnes de fidélité et rétention. Mesure du taux d'attrition (clients perdus/clients).
Études de conquêtes et *lead generation* (voir chapitre 10) **Objectif** : définir une meilleure pratique de processus de prospection et vente par génération de demandes d'information (*leads*), de prospects (conquête) ou de clients (ventes croisées, ventes de remplacement). Vente de biens consommés. **Exemples** : définition des données du CRM, du tableau de bord Web, campagnes multicanal, ROI des campagnes. **Protocole** : études documentaires concurrentielles, entretiens semi-directifs avec des experts dans le réseau, avec des clients sur les modes de relation privilégiés, entretiens benchmark. **Livrables** : campagnes types, erreurs classiques, plan médias, tableau de bord.
Études de méthodes de vente (*sales process*, voir chapitre 8) **Objectif** : améliorer la performance commerciale. **Exemples** : plan d'organisation commerciale, plan d'entretien de vente, rémunération commerciale, CRM, organisation des tournées par géolocalisation, formations commerciales et techniques, supports techniques et marketing à la force de vente. **Protocole** : étude documentaire, analyse des bases de données du CRM, entretiens semi-directifs et *focus groups* avec des experts internes et externes, sorties en clientèle avec les meilleurs vendeurs. **Livrables** : guide de management du distributeur et de la force de vente.
Études de management des grands comptes (clients les plus importants, voir chapitre 10) **Objectif** : déterminer les bonnes pratiques de management des grands comptes. **Exemples** : approche vente complexe multidécisionnaire, supports marketing aux commerciaux, réponse à des appels d'offres complexes, constructions de devis, rounds de négociation et escalade vers le *top management*, support technique avant vente, processus de déploiement, processus d'entretien, tactique aux enchères. **Protocole** : entretiens avec les acheteurs, analyse documentaire des affaires, entretiens semi-directifs avec les commerciaux, le management commercial, les membres du centre de vente, benchmark. **Livrables** : structure et processus de centre de vente, plan de support marketing, plan de formation, tableaux de bord.

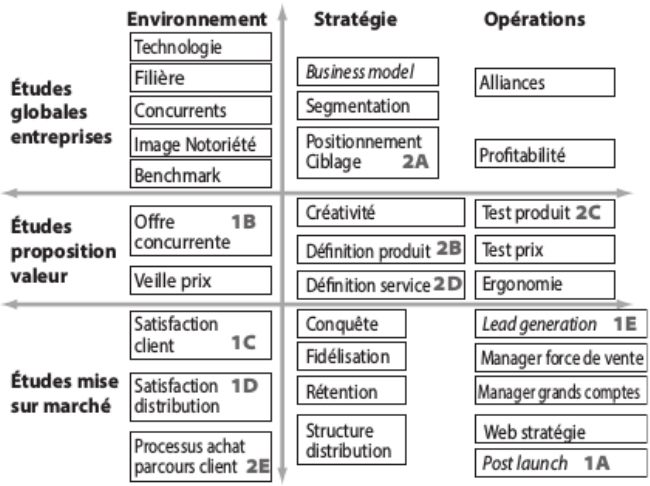
Études sur la commercialisation et les parcours des clients
Études de *Web strategy* (voir chapitre 9) **Objectif** : définir la stratégie marketing et le parcours digital du client. **Exemples** : architecture de sites centraux et locaux, microsites événementiels, principes de design des sites, accords d'affiliations, présences sur les réseaux sociaux et forums, les sites comparatifs, les blogs, campagnes d'achat de mots clés, de bannières, d'e-mails, outils de démonstration sur le Web, de simulations, vidéos, scénarios de parcours. **Protocole** : réunions avec des agences de communication expertes du digital, exploitation d'outils d'analyse de performance des médias Internet, analyse des sites concurrents et adjacents de la filière, des réseaux sociaux. **Livrables** : opérations de design et campagnes à tester et à étendre, tableau de bord.
Études de trafic Web (voir chapitre 9) **Objectif** : mesurer les trafics, messages, retours sur investissement relatifs à une marque, un produit, une campagne. **Exemples** : trafics dans les sites, trafic des sites des distributeurs, des places de marché, au travers des affiliations, présence de la marque dans les blogs, les réseaux sociaux… **Protocole** : usage de logiciels d'analyse de trafic Web et calcul de profitabilité des campagnes, de logiciels de recherches de blogs, mesure d'empreinte de marques et de produits, observation nethnographique, études d'ergonomie de sites, études des *verbatim* par logiciel d'analyse sémantique de contenu. **Livrables** : ROI de campagnes, plan d'amélioration, tableau de bord Web, *verbatim*, listes de sites et blogs. **Exploitation** : mise en place d'un hub digital, plan de trafic, choix de média, corrections de structure de sites.
Études post-lancement (*post launch*, voir chapitre 5) **Objectif** : analyser les processus gagnants et non efficaces d'un lancement. **Exemples** : raisons causes de lancement inégalement réussi : produit, vente, communication, organisation, service. Optimisation des opérations et du budget. **Protocole** : l'ensemble du processus est passé en revue par étude interne. Étude documentaire sur les processus et résultats, étude qualitative par entretiens non directifs auprès de chefs de projet, de produit, des commerciaux et techniciens et entretiens quantitatifs sur les flux. Étude externe clients et réseau des trois phases : avant la date de lancement (faisabilité, engineering, industrialisation), au lancement (préparation du réseau technique et commercial, création du plan de lancement, opérations off-line, on-line, on-site), après le lancement (écart au *business plan*, au plan de lancement, perception produit, communication, politiques de motivation). **Livrables et exploitation** : nouvelle méthode de lancement, associée à une création de communauté interne de partage et de savoir-faire.

Section 6. Choisir une combinaison d'études

La figure-outil 2.1 permet de déterminer quelles études mener en parallèle. L'exemple 1 concerne la relance d'un produit qui ne s'est pas vendu comme prévu depuis un an ; les études 1A, 1B, 1C, 1D, 1E sont choisies. Le deuxième exemple se réfère à l'idée d'un produit associé à un service dont l'innovation est radicale ; les études 2A, 2B, 2C et 2D sont proposées.

La triangulation fera la synthèse des résultats des études.

Figure-outil 2.1. Guide de choix d'études



Section 7. Piloter une étude marketing B to B

Le pilotage des études B to B s'appuie sur les documents de travail suivants : *brief* ou description de la mission, protocole, échantillon, guide d'entretien, questionnaire, données, processus d'analyse, résultats. Le choix du réalisateur de l'étude dépendra de la connaissance nécessaire, de l'urgence, des distances, de ses moyens informatiques de traitement, du budget. Le *brief* donne le contexte, les objectifs, les livrables et les données fournies ou à rechercher. Ce dernier point peut imposer par exemple que le réalisateur trouve des fichiers de clients et les qualifie au préalable pour faire une sélection (*screening*). Il est plus efficace d'utiliser des fichiers internes choisis (experts, clients, prospects). Le profil des enquêteurs est primordial et fait partie du *brief*. Les guides et questionnaires seront testés avant déploiement, au mieux par le donneur d'ordre. Il peut observer la qualité des entretiens téléphoniques ou des *focus groups* à distance.

L'étude qualitative fait l'objet de la publication d'un résultat intermédiaire par le réalisateur. L'étude quantitative peut s'arrêter lorsque le niveau d'incertitude des résultats est correct. Ce niveau d'incertitude dépend du nombre d'individus questionnés et du résultat mesuré[3]. L'extension des résultats devra être soigneusement évaluée, sachant qu'en B to B les échantillons sont souvent de petite taille. Les résultats devront être croisés avec ceux d'autres études. Par exemple, la taille du marché potentiel obtenue par étude client devra être

3. Par exemple, si la répartition est en courbe de Gauss, l'échantillon de n et la proportion mesurée de p, l'incertitude est de $+/- 1{,}96 \sqrt{(1-p)/n}$.

confrontée à une étude de la productivité de la force de vente. De même, il est utile de récupérer toutes les données des entretiens et questionnaires, en vue de les exploiter au cours d'analyses secondaires.

Étude de cas : l'analyse concurrentielle chez Fives

Groupe français d'ingénierie industrielle, Fives conçoit et réalise des machines, des équipements de procédé et des lignes de production dans divers secteurs industriels. Fives a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros et compte près de 8 000 collaborateurs. Édouard Coudrillier, chef de projet stratégie et marketing groupe, nous présente la démarche d'analyse de la concurrence chez Fives.

« L'analyse de nos concurrents est un élément clé dans l'élaboration de notre stratégie et la définition de notre positionnement. Cette analyse a lieu à deux niveaux :

D'abord, il s'agit de comprendre les grandes évolutions du panorama concurrentiel et les intentions stratégiques des principaux intervenants sur le marché : positionnement dans la chaîne de valeur, *business model, récents investissements ou partenariats, etc. L'objectif est d'identifier nos facteurs clés de différenciation et d'éventuelles menaces sur notre positionnement. Par ailleurs, les marchés sur lesquels nous opérons sont très peu documentés. L'analyse de l'ensemble des acteurs permet aussi de reconstituer de manière* bottom-up *les valeurs de nos marchés et d'estimer nos parts de marché.*

L'analyse concurrentielle s'inscrit aussi à un niveau plus opérationnel. Nous avons par exemple développé en interne un outil d'analyse de nos produits. Il permet d'abord d'identifier les attributs de chaque machine ou équipement en adoptant le point de vue du client. Les critères qui reviennent le plus souvent sont le taux de disponibilité, le temps de cycle, la durabilité et les ressources nécessaires pour les opérations et la maintenance. Ensuite, nous "notons" notre performance sur chacun des attributs par rapport au meilleur acteur du marché. L'objectif est d'identifier les développements et innovations produits nécessaires pour conserver ou développer un avantage compétitif.

Cette analyse à deux niveaux nous permet de valider et d'affiner si nécessaire notre positionnement sur chacun de nos marchés. »

L'activité de recherche de connaissance est une activité lourde en marketing B to B. Elle est fortement limitée par la capacité de mise en œuvre et d'absorption de l'ensemble de l'entreprise[4].

4. Ferreras-Mendes J.-L., Newell S., Fernandez-Meza A., Alegre J., « Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorption capacity », *Industrial Marketing Management*, vol. 47, 2015, p. 86-97.

CHAPITRE 3

Analyser et faire un choix stratégique

Les activités marketing visent à la création de valeur. L'Institute for the Study of Business Markets, principale association mondiale des professionnels du marketing B to B, formule cinq étapes pour ce processus[1] :

1. Comprendre l'environnement et les valeurs ajoutées apportées au client final. C'est l'étape des études, que nous avons vues au chapitre précédent.

2. Formuler la stratégie. C'est l'étape que nous allons aborder dans ce chapitre. L'objectif est de connaître les outils d'analyse stratégique les plus appropriés, de faire un premier choix stratégique global, dont le ciblage. Les chapitres suivants approfondiront l'aspect stratégique en abordant la définition du *business model* et le positionnement.

3. Définir et manager la proposition de valeur.

4. Mettre le produit ou le service sur le marché.

5. Manager la vie du client.

Nous aborderons les étapes 3, 4 et 5 aux chapitres ultérieurs.

Section 1. Exploiter les outils traditionnels d'analyse stratégique

De nombreux outils d'analyse stratégique non spécifiques au B to B sont disponibles. Une sélection est proposée ci-dessous. Le choix des outils se fera selon la problématique. Ils sont classés selon les trois objectifs principaux : l'analyse externe, l'analyse interne et les outils qui lient les deux et aident au choix de marchés, de segments, de produits et de technologies. Un commentaire d'optimisation de la matrice SWOT, outil le plus utilisé, est proposé.

Les outils d'analyse stratégique donnent chacun une vision en fonction de quelques critères de l'environnement, des métiers, des marchés. Ils proposent des angles de vue simplificateurs et s'appuient sur des matrices, des graphes et des mesures. Si leur usage est séduisant, ces outils supposent d'être capable de définir et de livrer ces mesures. Ainsi, certains outils exploitent le critère de la part de marché. Pour qu'il soit possible de les utiliser, le marché sera défini, les parts de marché seront mesurables… La taille et la part de marché

1. ISBM, *Handbook of Business-to-Business Marketing*, ouvrage collectif, Edward Elgar Publishing, 2013.

du sable près des gravières de la Seine, des tracteurs d'occasion en Europe, de l'assistance informatique aux PME, par exemple, ne sont pas des données publiques : elles ne sont ni simples à définir, ni faciles à mesurer. De même, si l'entreprise vend et loue simultanément des produits, services et accessoires, quels sont la période et les revenus inclus dans le marché ?

En pratique, l'analyse combinée de plusieurs outils est nécessaire pour révéler des options de scénario stratégiques. Une personnalisation de ses propres outils est aussi possible. Ainsi, Norit, producteur de stations d'épuration, utilise une matrice taille du marché-criticité des produits pour l'acheteur. Neopost, loueur de machines à affranchir, recourt à une matrice de rotation du parc de machines. Enfin, pour le marché de l'éclairage professionnel, Philips analyse le couple performance recherchée-économie d'énergie.

1. Analyser l'environnement

A) L'analyse SPECTRED

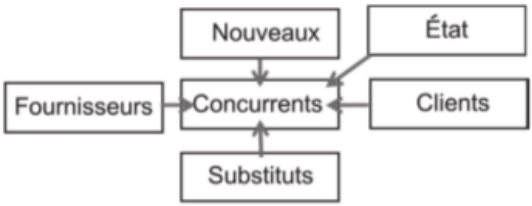
Ce sigle recense les éléments génériques à prendre en compte dans l'analyse de l'environnement de l'entreprise : S pour social (type de société, salaires, etc.), P pour politique (régime…), E pour environnemental (ressources, pollution, géographie…), C pour culturel (éducation…), T pour technologique (R & D, infrastructure…), R pour réglementaire (droits, qualifications, normes…), E pour économique (croissance, investissements) et D pour démographique (population d'entreprises). Les dimensions technologiques, réglementaires et économiques seront particulièrement sensibles en B to B.

B) Le diagramme des champs de force et attrait de Porter[2]

La figure-outil 3.1 aide à évaluer les pressions qui s'exercent sur l'entreprise. Six sources de pressions sont mentionnées : les concurrents, les fournisseurs, les clients, les nouveaux concurrents entrants, les entreprises qui apportent un substitut au produit, et l'État. Cet outil simplifie les rôles et peut donc occulter une situation particulière des filières B to B. Par exemple, les clients peuvent être aussi fournisseurs ou concurrents. Des acteurs d'un autre type que les six proposés par Porter peuvent influencer fortement le marché, par exemple des facilitateurs (*business enablers*) tels que les importateurs, certaines banques, etc. La modélisation de filière présentée dans le chapitre 1 est complémentaire.

2. Porter M. E., Competitive Strategy, New York Free Press, 1980.

Figure-outil 3.1. Diagramme des champs de force et attrait de Porter



2. Analyser l'entreprise

Les outils d'analyse stratégique cherchent à mettre en valeur les points forts et faibles de l'entreprise. Le même exercice peut être appliqué aux concurrents, si l'information est identifiable.

A) L'outil de synthèse des ressources

La synthèse des ressources (tableau-outil 3.1) décrit l'état des moyens de l'entreprise. Elle donne un état des moyens qui pourront être exploités, notamment en marketing. C'est l'occasion de faire ressortir des KPI (*key performance indicators*) des ressources par rubrique.

Tableau-outil 3.1. Synthèse des ressources

Analyse des ressources	
Chiffre d'affaires	Part du CA récurrente, sources de chiffres d'affaires
Ressources humaines	Expertises, métiers maîtrisés et non maîtrisés, aptitude aux alliances, flexibilité, stabilité
IT	Infrastructure, performance, exploitation, CRM, ERP, applications…
R & D	Capacité en ingénieurs, technologies maîtrisées, brevets, nombre de nouveaux produits de moins de deux ans
Fabrication	Capacité de production, productivité, adaptabilité, taux de fiabilité
Distribution	Taille de la base installée de clients, taux de fidélité, de satisfaction, portefeuille de marques, budget de communication, nombre de vendeurs, de distributeurs
Logistique	Performance, délais, personnalisation

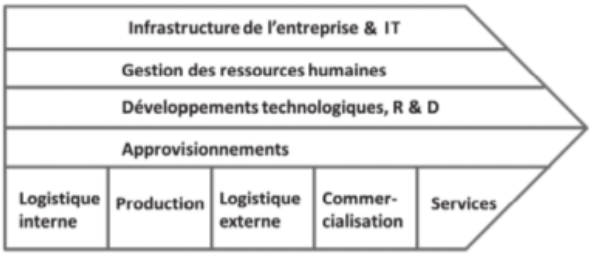
B) L'analyse VARIO

Cet outil reprend les ressources et chaque savoir-faire énoncés ci-avant et les analyse en termes de différenciation selon quatre axes : la valeur apportée aux parties prenantes, la rareté de la ressource, par exemple en termes d'expertise, l'imitabilité par des concurrents, l'organisation durable (par exemple, en B to B, la stabilité de la force de vente, point de faiblesse fréquent).

C) La mesure de la chaîne de valeur de Porter[3]

Le diagramme de Porter (figure-outil 3.2) invite à définir les activités de l'entreprise qui peuvent générer de la valeur : il sépare notamment les activités de soutien des activités opérationnelles. Il met en exergue la *supply chain* (approvisionnement, fabrication, logistique) et « oublie » le marketing derrière la R & D ou la vente.

Figure-outil 3.2. Modélisation de la chaîne de valeur de Porter



D) L'évolution par le triangle de Treacy et Wiersema

Le triangle des trois types de valeur de Treacy et Wiersema[4] évalue la valeur apportée par l'entreprise selon trois dimensions issues des besoins des clients : l'excellence opérationnelle, le leadership des produits et l'intimité avec le client. Il inscrit les niveaux de performance dans deux cercles, celui du minimum requis dans l'industrie et celui des meilleurs concurrents. Il aide à réaliser le positionnement de l'entreprise, c'est-à-dire le niveau de réponse au besoin.

Figure-outil 3.3. Triangle de Treacy et Wiersema

3. Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York Free Press, 1985.

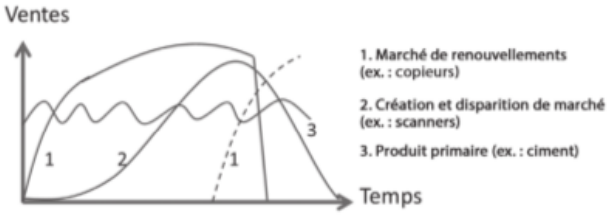
4. Treacy M., Wiersema F., *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*, London Harpers Colins, 1995.

3. Analyser les opportunités : marchés, segments, technologies et produits

A) La courbe de vie

Ce diagramme pose sur une courbe le montant des ventes d'un produit selon les périodes successives du lancement, du développement, de la maturité, du déclin. Il est exceptionnel en B to B qu'une courbe de Gauss soit constatée. La figure-outil 3.4 représente trois formes générales.

Figure-outil 3.4. Courbe de vie des produits



B) L'analyse d'attractivités marché-profitabilité

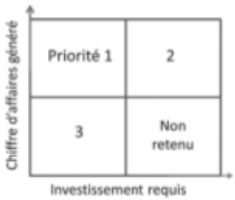
Cet outil aide à sélectionner les projets d'offre de produits et services qui répondent le mieux aux deux objectifs de valeur pour les clients, donc de chiffre d'affaires, et de profitabilité pour l'entreprise.

Figure-outil 3.5. Matrice des attractivités marché-profitabilité

C) La matrice Investissement requis-revenu

Proche du précédent outil, cette courbe aide au choix de projet selon l'effort financier à fournir.

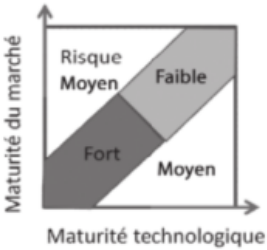
Figure-outil 3.6. Matrice investissement-revenu



D) La matrice d'analyse des maturités marché-technologie

Cet outil aide à évaluer les risques et efforts technologiques et commerciaux selon les maturités des technologies et l'acceptabilité par les clients.

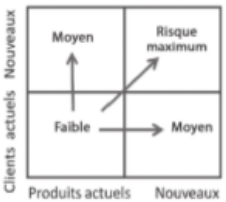
Figure-outil 3.7. Matrice des maturités marché-technologies



E) Matrice clients nouveaux et actuels-produits nouveaux et actuels d'Ansoff[5]

Cette matrice est efficace pour mettre en exergue les risques pris dans l'ouverture à de nouveaux marchés, à de nouveaux clients ou aux deux à la fois.

Figure-outil 3.8. Matrice d'Ansoff



5. Ansoff H.I., *Corporate strategy*, Penguin Books, 1987.

F) Matrice BCG (Boston Consulting Group) part de marché-croissance du marché[6]

Cette matrice célèbre aide à l'évaluation et à l'équilibrage du portefeuille de produits selon des critères de puissance par la part de marché et de dynamique du marché. Les poids morts sont éliminés. Les dilemmes doivent être transformés en stars ou éliminés.

Figure-outil 3.9. Matrice du BCG

G) Matrice Arthur D. Little : position concurrentielle-maturité du secteur

Cette matrice est utile lorsque le secteur est en évolution rapide pour déterminer s'il faut poursuivre ou arrêter une activité.

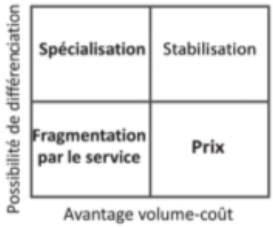
Figure-outil 3.10. Matrice Arthur D. Little

H) Matrice Barrière à l'entrée ou possibilité de différenciation-taille de l'avantage concurrentiel dite BCG2

Elle introduit le concept de barrière à l'entrée ajouté à la capacité de différenciation. Elle est très efficace dans les secteurs capitalistiques qui demandent des investissements lourds, par exemple dans la sidérurgie, la cimenterie, l'aéronautique. Elle induit des stratégies de marché fragmenté par le niveau de service, de spécialisation, de stabilisation et de volume par le prix.

6. Hambrick D. C., MacMillian, I. C., Day D. L., « Strategic attributes and performance in the BCG Matrix – A PIMS-based analysis of industrial product business », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, 1992, p. 510-531.

Figure-outil 3.11. Matrice BCG2



4. Décliner des matrices SWOT

A) La matrice SWOT

Cette matrice[7] est en général exploitée pour l'analyse d'une entreprise ou d'un domaine d'activité stratégique entier (une *business unit*). Elle liste forces, faiblesses, opportunités et menaces. Afin de ne pas arriver à un trop grand catalogue dans chaque carré de la matrice, il est intéressant d'en hiérarchiser le contenu. Elle est aussi un bon outil d'analyse de domaines de réflexion réduits : la SWOT d'un produit, d'une gamme, d'un réseau de distribution, d'une technologie est tout à fait possible. Tous possèdent des forces, faiblesses, opportunités et menaces. Faiblesses et menaces conduisent à des stratégies défensives correctives. Forces et opportunités poussent les stratégies offensives plus innovatrices.

Figure-outil 3.12. Matrice SWOT

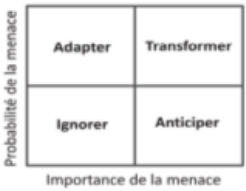
Interne	*Strengths* Forces	*Weaknesses* Faiblesses
Externe	*Opportunities* Opportunités	*Threats* Menaces

B) La matrice d'évaluation des risques associée aux menaces de la SWOT

Cette matrice aide à déterminer les actions à réaliser selon les probabilités et l'intensité des menaces. Les concurrents, les nouvelles technologies ou réglementations, les nouveaux distributeurs sont placés.

7. Hill T., Westbrook R., « SWOT analysis: It's time for a product recall », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 1, 1997, p.46-52.

Figure-outil 3.13. Matrice d'évaluation des risques



L'ensemble de ces outils forme un bagage d'aide à la définition de la stratégie.

Section 2. Impulser l'orientation stratégique globale

Grâce à l'exploitation des outils d'analyse, les premiers choix stratégiques d'orientation globale se présentent. Nous exposons ci-dessous un choix parmi une sélection de six stratégies, les « 6 P », fréquentes mais non exhaustives[8]. Un mix de ces stratégies est choisi, chacune d'elles exigeant des ressources majeures.

Tableau-outil 3.2. Choix parmi six P stratégiques

Six P stratégiques	Description
Centrée sur le client (***pull*** *strategy*)	Proposition qui couvre le maximum de besoins du client, avec une largeur maximale. Coûteuse en capacité commerciale, logistique, etc., elle maximalise la relation et le chiffre d'affaires par client.
Centrée sur la technologie (***push*** *strategy*)	Offre limitée aux produits et services exploitant les technologies maîtrisées. Elle assure l'avance concurrentielle du produit. Tous les segments qui utilisent les technologies choisies sont ciblés. La hauteur de l'offre est maximale pour la même technologie.
Centrée sur la profitabilité (***profit*** *strategy*)	Proposition limitée aux produits et services les plus profitables, assure le profit aux dépens du chiffre d'affaires. Les profondeur et largeur sont limitées, la hauteur est poussée dans les limites de la profitabilité. C'est aussi l'écrémage des clients.
Centrée sur une performance (***performance*** *strategy*)	Proposition cherchant à être le meilleur sur un besoin particulier du client (exemple : le délai).
Stratégie prix (***price*** *strategy*)	Offre concentrée sur des prix bas agressifs. Elle demande des moyens considérables et durables. Elle élimine la concurrence à terme pour prendre des parts de marché.
Stratégie géographique globale (*global* ***place*** *strategy*)	Cette stratégie cherche la couverture maximale du marché. La présence mondiale est atteinte à terme. Elle permet des économies d'échelle, une croissance et un profit optimaux si les barrières des pays et ressources sont acceptables.

8. Pour plus de détails sur la stratégie d'entreprise, voir Helfer J.-P., Kalika M., Orsoni J., *Management stratégique*, Vuibert, 2016.

Certains « P » sont compatibles (exemple : technologie et performance). Certains couples ne sont pas compatibles (exemple : profit et place).

Section 3. Cibler : vers une *roadmap* de segments

Le ciblage consiste en la sélection des segments dans lesquels l'entreprise sera présente. Plusieurs des outils précédemment évoqués aident à choisir selon certains critères. Une comparaison des segments est réalisée selon leur attractivité, les ressources requises et les facteurs stratégiques de l'entreprise exprimés dans le *business model*. L'attractivité comprend le chiffre d'affaires potentiel du segment, sa croissance, le profit attendu, l'intensité concurrentielle. Les ressources incluent l'acquisition de savoir-faire, les investissements techniques, organisationnels, humains, relationnels. Les facteurs stratégiques sont les réponses aux choix opérés parmi les 6 P stratégiques : l'entreprise veut-elle devenir un acteur mondial ou local, être un spécialiste auprès d'une clientèle particulière, chercher exclusivement les marchés les plus profitables, conquérir une part de marché significative, etc. ? Quel niveau d'investissement global est-elle prête à mobiliser ? Quel retour les actionnaires souhaitent-ils ?

Certains segments sont prioritaires, d'autres sont éliminés d'office, d'autres encore font partie d'une « liste d'attente ». Ainsi, une entreprise peut décider de ne pas aborder immédiatement le segment des grandes entreprises, dont le délai de négociation, les prix et le niveau de service sont trop exigeants. De même, elle peut mettre en liste d'attente les petits pays, les zones rurales, les clients à très forte activité. Elle peut être opportuniste et décider d'être présente sur certains marchés uniquement si l'opportunité de rachat d'un distributeur bien implanté se présente. Les segments peuvent être analysés sous forme de scénarios de produits, d'alliances et de distribution pour créer pour chacun un *business model*. Le ciblage est le résultat d'une volonté stratégique et de contingences locales qui prend la forme d'une *roadmap* de segments.

CHAPITRE 4

Construire le *business model*, positionner l'entreprise et les produits

L'objectif de ce chapitre est de donner au lecteur les éléments qui lui permettront de construire un *business model* : les différentes briques qui le composent et la typologie des cinq modèles menant au mix. La deuxième section du chapitre détaille les différents leviers de choix du positionnement B to B sur lesquels le responsable marketing peut jouer.

Section 1. Définir le *business model*

1. Choisir parmi cinq *business models* génériques

Après l'analyse stratégique, la segmentation et le ciblage, la mission marketing est de déterminer le *business model*, ou modèle économique de l'entreprise. C'est le format de la création économique, résultat de la stratégie, et sa mise en œuvre[1]. Il synthétise les « choix qu'une organisation effectue pour générer des revenus »[2]. En B to B, le concept de *business model* aide à situer l'entreprise dans la filière et à mettre en exergue le potentiel des alliances. Il résume l'intention marketing stratégique[3]. Le *business model* comprend les points suivants :

- Les activités dans la chaîne de valeur des acteurs de la filière. Il peut y avoir plusieurs activités liées payantes ou gratuites. La description des activités inclut les alliances.
- Les clients cibles. On parlera de *business model* multiface si des natures différentes de clients interagissent.
- La proposition de valeur, offre associée à la nature des relations avec les clients. Elle est évaluée par son utilité perçue.
- Les sources, volumes et répartition du chiffre d'affaires, ou capture de valeur. En B to B, les sources de chiffre d'affaires sont le plus souvent multiples. Les produits sont associés entre eux et à des services.

1. Lecocq X., Demil B., Warnier V., « Le *business model*, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n° 123, hiver 2006, p. 96-109.

2. Lequeux J.-L., Saadoun M., *Quel* business model *pour mon entreprise*, Eyrolles, 2008.

3. Coombes P. H., Nicholson J. D., « Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 5, 2013, p. 656-664.

• La structure des coûts, les ressources, les compétences et les processus essentiels. Par exemple, une capacité à atteindre un prix de revient est une compétence majeure.

• La source, le montant et la répartition de la marge. Certaines activités peuvent être non profitables mais indispensables à d'autres.

Ces six points résument les objectifs stratégiques de l'entreprise et permettent de comprendre ses ambitions et sa viabilité. Demil distingue cinq types d'activités économiques de base, chacune pouvant constituer un *business model* autonome ou, plus fréquemment en B to B, faire partie du mix d'un *business model* plus complexe :

• **Constructeur ou producteur.** Cette activité concerne la production. On distingue celle des produits standard ou services et celle des produits sous-traités, sur mesure, fréquents en B to B.

• **Distributeur.** Il s'agit de l'activité de recherche de clients et vente du produit ou service. L'activité de distribution B to B a des formes multiples, elle couvre le négoce, le courtage, les grossistes. L'e-commerce est un exemple.

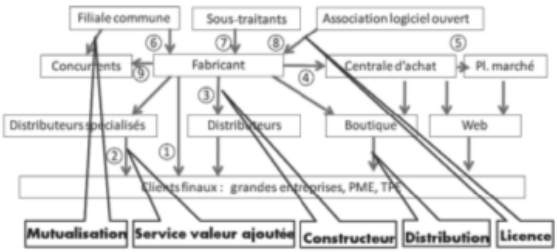
• **Fournisseur de service à valeur ajoutée (VAR, *value added reseller*).** Cette activité est celle de la production de services, qui peuvent être isolés, attachés à une transformation de biens ou à la conduite de projet. Par exemple, l'assistance à maîtrise d'œuvre est un service qui accompagne fréquemment les projets B to B. L'activité de construction peut se transformer en activité de service ; ainsi, l'édition de logiciel peut devenir un service d'usage à distance de type *cloud*. La réflexion sur le *business model* est aussi l'occasion d'innover. Le service pourra être physique, digital, collaboratif, humain, individuel ou collectif.

• **Mutualisation ou économie partagée.** Elle consiste en la mise en commun de ressources pour un groupe d'entreprises. Les structures de groupement d'intérêt d'entreprises, les associations, les assurances professionnelles exploitent ce type.

• **Licence.** Cette activité concerne la vente du droit d'usage d'une marque, de brevets, de copyrights. Elle est plus centrée sur les brevets en B to B accordés par les laboratoires de recherche et représente une activité plus faible.

La figure 4.1 montre un exemple de différents *business models* associés à une relation entre entités d'une filière.

Figure 4.1. Mix des *business models* dans une filière



Prenons l'exemple de l'éditeur d'un logiciel d'optimisation des flux de données dans un réseau, qui fait évoluer son *business model*. Ce logiciel apporte des sécurités de transport, reconstitue les données en cas de perturbation, optimise les flux entre plusieurs « tuyaux » de transport. Son *business model* de départ est unique : éditeur de logiciel et vente à des grandes entreprises (point 1, figure 4.1). Puis il propose son logiciel en mode *Cloud* et devient VAR (point 2). Il constate qu'il lui est intéressant de mesurer la performance de son activité de VAR en la filialisant. Il a donc deux activités. Puis il crée une version simplifiée du logiciel, téléchargeable et commercialisable sans service d'installation. Il le donne successivement à des distributeurs (point 3) et à des grossistes (point 4) qui les mettent en vente sur plusieurs places de marché (point 5). Il crée avec un concurrent un groupement d'intérêt économique (GIE) pour développer un logiciel complémentaire de sécurité haut de gamme (point 6) et sous-traite une partie des développements du logiciel de base pour le rendre compatible avec les plateformes mobiles (point 7) et les plateformes ouvertes (point 8). Il donne une licence d'autorisation à un concurrent afin qu'il puisse utiliser le logiciel pour des applications spéciales américaines (point 9). Chacune de ces décisions a changé le *business model* : soit une nouvelle source de chiffre d'affaires est apparue, soit une transformation de la structure des marges par réduction des coûts par alliance est intervenue. L'entreprise a construit un *business model* mixte, fait de domaines d'activités stratégiques dont elle suit les résultats individuellement : construction (ici, édition), service à valeur ajoutée, distribution, mutualisation et licence.

2. Construire le *business model* complet

Après le choix initial du « terrain de combat », on peut exploiter le modèle CANVAS d'Osterwalder et Pigneur[4]. Il synthétise les principes selon lesquels l'organisation crée, délivre et capture de la valeur. Il comprend douze éléments dynamiques destinés à former un ensemble cohérent :

– la marque, représentation de l'identité de l'organisation affichant son intention et sa crédibilité ;

– les alliances avec les partenaires clés ;

– les opérations ou activités clés (fabrication, marketing…) ;

– les ressources clés ou compétences ;

– la proposition de valeur détaillée en produits, services et prix ;

– l'expérience des clients, à travers leurs relations et leur vécu des produits et services ;

– les segments cibles de clientèle d'acheteurs ;

– les utilisateurs finaux et influenceurs, qui agissent sur les décisions des acheteurs ;

4. Osterwalder A., Pigneur Y., Business model *: Nouvelle Génération*, Pearson, 2011.

– les canaux de distribution (distributeurs, intermédiaires, après-vente) et la marge qu'ils réalisent ;

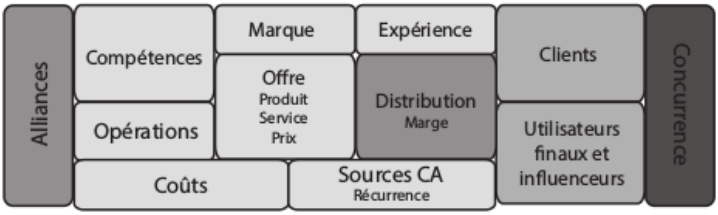
– la concurrence ;

– la structure des coûts du producteur de produit ou service ;

– les flux de revenus du producteur, avec une mise en exergue des revenus récurrents.

Cet outil a été adapté au B to B en ajoutant les utilisateurs finaux et les influenceurs. Dans un souci d'exhaustivité, ont été également inscrits ici la marque, la concurrence et, dans l'offre, les produits et services, ainsi que des facteurs financiers majeurs de prix, de marge et de récurrence de chiffre d'affaires. La figure-outil 4.2 en montre les interrelations.

Figure-outil 4.2. *Business model* CANVAS adapté au B to B



3. Intégrer les spécificités des *business models* en B to B

Le B to B revêt une immense variété de configurations de *business models*. Citons, à titre d'exemple, cinq particularités qui peuvent aussi constituer des opportunités :

• **La récurrence de revenu.** Grâce à la durée de la relation client B to B, notamment contractuelle, le *business model* connaît fréquemment une récurrence du chiffre d'affaires d'une année sur l'autre. Cet avantage donne une prévisibilité de l'activité. Le pourcentage de business récurrent, qui se reporte automatiquement, est un chiffre stratégique.

• **Le partage de marge.** La fréquence des alliances accélère la mise sur le marché mais augmente les dépendances et réduit les marges. Le pourcentage de produits issus d'alliances est également un chiffre stratégique.

• **La relation client multiple.** Les entreprises partenaires peuvent avoir une relation avec les mêmes clients qui nécessite une prise en charge globale. Le fabricant d'un produit, celui d'un produit complémentaire et l'entreprise de service à valeur ajoutée qui les intègre partagent un revenu. Elles développent une ingénierie qui synchronise les relations clients et les activités.

• **La multiplicité des sources de revenu**. La richesse en acteurs des filières peut permettre des sources de revenu de clients de natures complé-

mentaires, au sein de relations triangulaires. Par exemple, Vinci, fournisseur de service de parking, a une source de revenu des entreprises usagères du parking et des entreprises de lavage de voitures auxquels il a donné une concession. Un fournisseur de plateforme informatique peut avoir des sources de revenu de clients qui exploitent des applications et d'annonceurs. Une mixité B to B-B to C peut apparaître, avec un type de client particulier et un type de client professionnel.[5]

• **La coopétition.** Ce terme désigne des relations entre acteurs de la filière qui à la fois sont concurrents et collaborent. Deux concurrents peuvent nouer un partenariat technique, commercial, ou être fournisseur et client mutuels. Chaque affaire détermine les rôles, à la recherche d'une synergie. Ainsi, Astrium et Thales peuvent répondre en commun à des appels d'offres de satellites et en prendre chacun une partie. L'étude d'Anne-Sophie Fernandez et Frédéric Le Roy[6] sur le couplage industriel indique qu'une structure indépendante mixte de management est nécessaire : l'équipe-projet coopétitive. Elle est dirigée par un chef de projet et intègre une procédure de *reporting* et d'arbitrage direct du management des deux entreprises. Elle peut inclure son activité marketing propre.

4. Créer de nouveaux *business models*

Les *business models* sont modifiés par des choix d'offres ou d'activités qui changent radicalement la génération du CA et du profit. On peut citer comme exemples : en termes d'offre, passer d'un produit physique à un produit numérique téléchargeable, d'un produit vendu à un service comme la location, d'un service humain à un service automatique sur Internet ; en termes d'activités, passer de la production à la revente comme distributeur, de la vente à la gratuité de certains produits pour certains clients, de la production de service (servuction) par l'entreprise à la servuction par les clients ; ou encore, passer d'une relation monoface client-fournisseur à une relation multiface client type 1-client type 2-fournisseur (eBay-acheteurs-vendeurs).

La matrice suivante offres-modèles représente ces choix, elle n'est pas exhaustive. Les entreprises sont souvent présentes dans plusieurs cases.

5. Pour plus d'informations sur les *business models* des services purs, voir Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., *Marketing des services*, Pearson Education, 2008.

6. Fernandez A.-S., Le Roy F., « Comment coopérer avec ses concurrents ? L'avènement de l'équipe-projet coopétitive », *Revue française de gestion*, n° 232, 2013.

Tableau-outil 4.1. Matrice de génération de *business models* avec exemples

OFFRE / *BUSINESS MODEL*	PRODUIT		SERVICE		
	Physique	**Digital**	**Environnement physique**	**Service en ligne *Data*, espace de communication…**	**Prestation humaine individuelle ou collective**
Fabrication Servuction	Constructeur Personnalisation	Logiciel	Agence d'événementiel	Banque en ligne	Réseau de réparation
Revente	Agence directe		Agence de voyage	Place de marché	Courtier
Licence d'usage	*Leasing*	*Cloud*	Location de bureau	Bases de données	Licence de brevet
Gratuité		Logiciel libre Freemium			Conseil offert
Produit par le client/ Collaboratif					*Crowdfunding*

Étude de cas : la coopétition chez Orange

Ollivier Courtel, ex-chargé du marketing et des projets MVNO chez Orange, présente la coopétition sur le marché des télécoms mobiles en France :

« Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros en 2015 et 155 000 salariés. Présent dans 32 pays, le groupe sert 183 millions de clients du mobile et 16 millions de clients ADSL et fibre. Orange est un des leaders mondiaux des services de télécommunication aux entreprises multinationales, sous la marque Orange Business Services. Le marché mobile français est très concurrentiel, avec une compétition acharnée entre les quatre opérateurs possédant des réseaux (les MNO – *mobile network operators*, dont Orange), mais aussi les quelque 30 opérateurs sans réseau (les MVNO – *mobile virtual network operators*, dont Virgin Mobile, NRJ mobile, La Poste mobile). Il existe un marché de gros, dit *wholesale*, au sein duquel les opérateurs possédant un réseau le louent (antennes, réseau de collecte) avec des services associés (messagerie mobile, authentification technique des clients, accès à Internet…) aux MVNO. Un espace de coopétition s'est formé. En effet, les premiers donnent accès à des ressources stratégiques sur certains volets (comme les fréquences mobiles) à des acteurs clients *wholesale* qui sont leurs concurrents sur le marché de détail.

Cet espace, créé par l'autorité de régulation sectorielle (Arcep), est un secteur marchand dynamique pour les opérateurs de réseau, avec plus de 7,2 millions d'abonnés finals en 2015. L'arrivée de nouveaux concurrents génère une perte de part de marché et une pression sur les revenus. La vente à des concurrents permet de capter des revenus additionnels sur le marché *wholesale*. Orange a dédié une division distincte au marché *wholesale* France. Elle développe une offre marketing spécifique qui valorise ses actifs d'opérateur de réseau mobile dans un contexte réglementaire fort. Dans cet espace de coopétition, le processus marketing d'Orange *wholesale* reste alors habituel : écouter les attentes, les besoins et contraintes de ses clients, comprendre leurs enjeux, formaliser des offres offrant une valeur pour le client et le fournisseur. Elle propose trois avantages :
– l'autonomie fonctionnelle, afin de donner aux MVNO les moyens de créer leur positionnement propre, adapté à leur clientèle. Elles fixent leurs offres prépayées, la fourniture de cartes SIM et la possibilité de faire acheminer les appels internationaux par les opérateurs de leur choix ;
– l'accès aux évolutions technologiques pour permettre aux MVNO de bénéficier des smartphones intelligents, des offres géolocalisées ou de la segmentation des flux data mobiles ;
– l'autonomie technique attachée au statut de *full* MVNO (sorte de dégroupage mobile) pour les MVNO possédant des infrastructures télécoms en propre.
Sur ce marché en constante évolution, l'offre en coopétition continuera d'évoluer pour répondre aux attentes des MVNO et accueillir des nouveaux entrants. »

La coopétition telle qu'elle est pratiquée chez Orange est un phénomène en expansion vers des grossistes ou des concurrents.

Section 2. Positionner l'entreprise

Le positionnement est le niveau de réponse donné par l'entreprise face aux attentes des clients. Il annonce l'intention stratégique, une promesse, et devient un repère pour les acheteurs. Il aide notamment à comprendre la différenciation par rapport aux concurrents. C'est un fil conducteur des activités de l'entreprise, ce qu'elle cherche à laisser en mémoire des clients (Kotler, 2014). De nombreux leviers de positionnement existent. En pratique, l'entreprise aura plusieurs leviers concomitants formant un « mix » de positionnements :

• **Les trois positionnements de base.** Ils répondent aux besoins essentiels et opérationnels. Les positionnements « **satisfaction** », « **meilleur prix** » et « **qualité** » sont primaires, mais très sûrs et constituent des

promesses fortes. Ils sont adoptés par les nombreuses PME dont l'offre n'est pas différenciée.

• **Le segment.** L'entreprise affiche son choix de segment, et ainsi démontre sa spécialité. Ce type de segmentation est efficace et promet les produits et services complets pour cette cible. C'est le choix de Philips Healthcare, qui est centré sur la profession médicale.

• **Le bénéfice ou valeur pour le client.** Cette segmentation promet un ou plusieurs avantages tels que les positionnements « facilité », « gains de temps opérationnels », « réduction des coûts ». La société Caterpillar promet la baisse de consommation d'énergie.

• **L'expertise.** C'est la capacité à répondre d'une façon très pointue à des besoins restreints. Spécialisation, personnalisation, high-tech sont autant de positionnements d'expertise. C'est le cas d'Accenture en conseil, de Schlumberger en électronique ou de Technip en engineering.

• **La relation client et le partenariat long terme.** Proximité, réactivité et service sont des positionnements de la relation avec les acheteurs et les utilisateurs. La relation client décline et renforce la satisfaction par la largeur de services. C'est l'affichage des sociétés de services telles qu'IBM, qui associe une variété de services pour atteindre 100 % de satisfaction.

• **L'innovation.** Technologie et créativité sont des positionnements particulièrement exploités et très coûteux pour l'entreprise. Le client B to B est conservateur : il est intéressé par les nouvelles caractéristiques, il est jugé sur les nouveautés dans ses achats, mais il est jugé aussi sur les risques supplémentaires qu'il prend. Le dilemme « J'hésite entre innover et me planter et ne pas innover et me planter[7] » s'applique doublement en B to B : à l'acheteur et au fournisseur.

• **La solution.** C'est la capacité à couvrir de nombreux besoins. Elle couvre l'intégration et la largeur de gamme, la largeur de services, la couverture des besoins. C'est le positionnement de Point P en bâtiment ou de Misco en électronique.

• **Le leadership.** Exprimé par « premier en part de marché », « détenteur de la plus grande base de clients », « premier avec une certaine technologie » ou encore « plus ancien », ce positionnement est illustré par Microsoft dans les services informatiques ou par Bouygues dans le BTP. Ce type de positionnement centré sur l'entreprise et non sur le client est risqué et ne peut pas être unique. IBM est passé d'une crédibilité de leader à une crédibilité par la satisfaction.

• **Les valeurs de l'entreprise.** Celle-ci peut afficher son écoresponsabilité, sa solidarité, la satisfaction de ses employés, par exemple. Ce positionnement s'universalise. Il devient à la fois indispensable et de moins en moins efficace. Il ne peut être suffisant pour être différentiateur.

7. Vernette É., Tissier-Debordes E., « Managers et académiques : mêmes dilemmes face à l'innovation », *Décisions Marketing*, vol. 70, n° 5-8, 2013.

Ces leviers sont centrés soit sur l'entreprise (exemple : « expert »), soit de préférence sur le client (exemple : « réactivité »).

Tableau-outil 4.2. Les leviers du mix positionnement (liste non exhaustive)

	Exemples de positionnement		
Expert	Spécialisation	Numéro 1	**Leadership**
	Personnalisation	Pionnier	
	Performance	Part de marché	
	High-tech	Base de clients	
	Innovation	Recherche	
De base	Qualité	Largeur de gamme	**Solution**
	Satisfaction	Largeur de service	
	Prix	Couverture	
Segment	Santé	Réactivité	**Relation**
	PME	Proximité	
	High-tech, etc.	Service...	
Bénéfice	Gain de temps	Écoresponsabilité	**Valeurs**
	Efficacité	Solidarité	
	Économies, etc.	Satisfaction des employés	

Une étude auprès de 22 acheteurs B2B a placé les positionnements qualité, bénéfice, relation et solution en tête[8].

Ce positionnement de l'entreprise est global. Il est déployé dans la construction de la gamme, du réseau de distribution et dans l'ensemble des opérations auprès des clients. Il est précisé par un positionnement de chaque produit (voir le chapitre suivant).

Le positionnement s'exprime dans la *mission statement* en profession de foi UPS : « In every connection we make, go further so that customer can do more. » On retrouve la proximité (*connection*) et le bénéfice (*do more*).

Étude de cas : le positionnement d'une micro-entreprise

CIPE est une entreprise de quatre personnes spécialisée dans la conception de jeux d'entreprise, offrant une quarantaine de jeux d'entreprise pour l'apprentissage du management, allant de la *supply chain* au management de projet en passant par la créativité et l'innovation. Elle possède un réseau de distribution d'une quinzaine de partenaires et plus de 500 clients fidèles :

8. Jalkala A. M., Keranen J., « Brand positioning strategies for industrial firm providing solutions », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 29, 2014, p. 253-264.

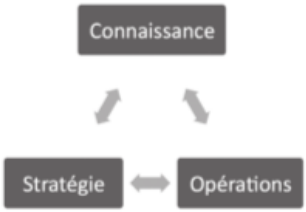
entreprises, établissements d'enseignement supérieur et acteurs de la formation. Bertrand Simon, chef d'entreprise, nous indique son positionnement : « Chez CIPE, notre positionnement est basé sur deux axes : l'écoute de nos clients et une expertise de pédagogie active. L'écoute est notre boussole quotidienne. Elle nous permet de concevoir des jeux nouveaux, de les personnaliser, et d'ajouter des services tels que la formation de formateurs, l'animation ou la coanimation de séminaires. Nos clients sont même nos meilleurs conseillers et ambassadeurs quand ils suggèrent par exemple comment leur présenter les jeux ou leur faire des démonstrations qui leur font gagner du temps de décision, ou bien quand ils parlent de nos jeux tout simplement. Second axe, nos jeux sont tous basés sur les principes scientifiques attractifs de la pédagogie active, qui permettent aux participants une efficacité immédiate dès le retour à leur poste de travail. Cela exige un processus rigoureux de conception et de test, en lien avec les experts auteurs de jeux, le réseau de distribution, et les clients qui aiment être volontaires pour les tester et rencontrer les auteurs. »

CHAPITRE 5

Animer le processus produit

Après les activités de connaissance du métier et des clients grâce aux études puis la définition de la stratégie présentées dans les chapitres précédents, le triptyque de l'activité marketing passe par son implication dans les opérations. Ces dernières supposent des processus, et notamment le plus important, dont le marketing est coleader : le « processus produit ». Il est composé d'étapes au cours desquelles de nombreux acteurs internes et externes interviennent. L'objectif de ce chapitre est d'assimiler ce processus et de mieux connaître le rôle qu'y joue le marketing.

Figure 5.1. Le triptyque de l'activité marketing



« Le diable est dans les détails », disait Nietzsche. Un processus requiert qu'une attention particulière soit portée aux relations, aux activités, aux documents et aux réponses formulées. Tous ces éléments déterminent en effet le résultat *in fine* des ventes et des marges des projets de nouveaux produits.

Chaque entreprise élabore un processus de création du produit propre à son métier, souvent complexe et d'une extrême richesse, faisant l'objet de certifications de qualité, ISO 9000 entre autres. Il est nécessaire que les parties prenantes comprennent aisément l'état d'un projet, ses étapes, ses risques et ses besoins pour prendre les trois décisions de lancement (poursuite, recentrage, arrêt). Nous décrirons ce processus à l'aide d'un exemple générique de lecture simple, qui s'assoit sur des principes robustes de responsabilités, de management d'étapes et qui explicite le rôle du marketing. Le processus produit démarre par une proposition de valeur fondée sur des bénéfices clients puis assure son succès technique avant de déployer le support à un lancement performant. C'est pourquoi la construction du processus ne peut pas

être l'apanage unique de la direction qui fournit l'effort et les effectifs principaux (R & D, direction industrielle ou *supply chain*). Il est de préférence co-construit, notamment avec la collaboration du département marketing, dont une des missions naturelles est de participer à son amélioration régulière. Les huit étapes du processus produit sont synthétisées dans la figure-outil 5.2.

Figure-outil 5.2. Ordinogramme simplifié des étapes clés du processus produit

La première étape fixe le projet en termes de proposition de valeur et d'objectifs financiers. La seconde cherche à résoudre les points de difficulté anticipés. La troisième définit la conception technique du produit. La quatrième développe un prototype fonctionnel. La cinquième met en mouvement la *supply chain*, (fabrication, livraison, service). La sixième met sur le marché le produit ou service. La septième maximise les ventes et la dernière retire le produit. Dans notre description, nous insisterons particulièrement sur les étapes 1, 6 et 7, au cours desquelles le marketing est leader.

Section 1. L'étape de génération des spécifications et du *business plan*

Cette étape se déroule sous la responsabilité du marketing. Elle a pour objectif de déterminer le projet de nouveaux produits ou services, ses spécifications marketing, son chiffre d'affaires attendu et sa rentabilité. Elle permet le choix du projet. Le marketing consultera les directions de l'innovation et de la R & D pour les produire. Certaines entreprises à forte culture technique donnent, à cette étape, le leadership à une direction technique ; elles devront veiller à ne pas risquer de proposer des « bijoux techniques » sans marché réel.

1. Générer des idées

La stratégie détermine les segments, la proposition de valeur et le *business model*. Après les études de marché et du produit décrites dans le chapitre 3, le détail des caractéristiques de l'offre de produits et services sera réuni dans les

spécifications marketing. Celles-ci décrivent l'objectif d'impact pour le client et l'utilisateur. Par exemple, les alertes d'un logiciel de CRM de Adobe Neolane, les bénéfices et l'usage d'une machine de traitement des eaux résiduaires de Norit ou la flexibilité des capacités d'un microconnecteur de Harting. La génération d'idées est particulièrement nécessaire à cette étape. Elle peut provenir de huit sources, qui correspondent à des postures marketing. Chaque perspective suscite des idées :

Figure-outil 5.3. Les huit sources d'idées

• **Le client.** Les entretiens avec des clients sur leurs frustrations et rêves engendrent des idées. Ils sont plus performants à réagir à une idée qu'à en proposer. On y ajoute parfois les clients des clients.

• **La concurrence.** L'analyse des solutions concurrentes est productive si elle s'attache à retenir celles qui plaisent et qui se vendent.

• **La technologie.** Particulièrement en B to B, la technologie donne des directions de nouveautés dans les offres.

• **La créativité.** Les techniques de créativité ne sont pas assez développées en B to B, et pourtant efficaces. Nous allons les détailler.

• **Le réseau.** En B to B, le réseau de distribution est expert et riche de ses contacts avec les clients. Il sait indiquer les insuffisances des produits.

• **Les partenariats.** Fournisseurs stratégiques et partenaires de solutions intégrées participent à l'amélioration de l'offre.

• **La réglementation et l'environnement.** Les tendances de l'environnement suscitent de nombreuses idées.

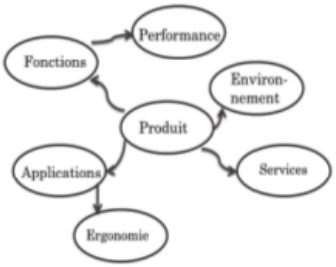
• **Les employés.** Lorsqu'ils sont sollicités, notamment en challenges « crowdsourcing », ils génèrent un grand nombre d'idées.

Les idées de produits ne sont pas seulement destinées au client final. Elles peuvent être destinées à un autre fournisseur du même client, par exemple

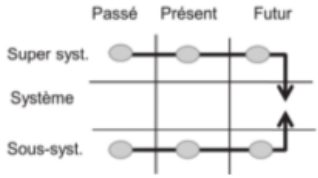
deux fabricants de pièces associées pour un motoriste comme Snecma. Le réseau est aussi demandeur d'idées qui lui faciliteront le processus de vente, la démonstration du produit, son intégration, son installation ou encore l'infrastructure de support. Des idées pour un produit d'essai, à usage limité dans le temps, facile à installer, à désinstaller ou à débloquer en fin de période d'essai faciliteront le travail des commerciaux d'un fabricant d'imprimantes en grands formats comme Canon.

On utilise les méthodes de créativité pour toutes sortes de problématiques. Le marketing B to B les exploite pour générer des idées en termes de *business model*, et lors de la définition détaillée des spécifications marketing. En séance de créativité, après une phase de présentation du sujet, le groupe est mis en condition d'ouverture et de non-censure : il démarre par un brainstorming. Les méthodes de créativité permettent d'aller plus loin que le simple remue-méninges. Une succession de méthodes donne les meilleurs résultats. Les plus classiques sont la carte mentale, l'inversion, l'analogie. En marketing, notamment en B to B pour la création de produits et services, on ajoutera les déformations, la matrice d'attentes, les neuf fenêtres, les frontières, les tendances[1].

Figure-outil 5.4. Huit méthodes de créativité particulièrement adaptées au B to B

La carte mentale 	Elle consiste à inventorier les thèmes et sous-thèmes associés au sujet de créativité, puis à chercher des idées sur chacun. Elle permet une représentation commune.
L'inversion	Dans cette méthode, on cherche à résoudre le contraire de la question posée, puis on inverse les idées trouvées. C'est très efficace.
L'analogie	Ici, on liste des situations analogues à la question posée, puis on en tire des idées de solutions. Cela permet une divergence contrôlée.

1. Pour aller plus loin, le lecteur est invité à consulter Debois F., Groff A., Chenevier E., *La boîte à outils de la créativité*, Dunod, 2015 ; Delbecque É., Fayol J.-R., *Intelligence économique*, Vuibert, 2012 ; Isaksen S., Dorval K. B., Treffinger D. J., *Résoudre les problèmes par la créativité*, Éditions d'Organisation, 2003.

<table>
<tr><td>Les déformations</td><td>Cette méthode part des solutions existantes et les déforme par division, compression, multiplication, rendu symétrique, asymétrique, réduction des délais, etc. Elle fournit des solutions à court terme plus faisables.</td></tr>
<tr><td>La matrice d'attentes
<table>
<tr><th>Lampa-daire</th><th>Ampoule</th><th>Abat-jour</th><th>Pied</th><th>Commande</th></tr>
<tr><td>Lumière</td><td>Imitation du soleil</td><td>Diffusion douce</td><td></td><td>Intensité réglable d'un smart phone</td></tr>
<tr><td>Originalité</td><td></td><td>Matériau régional</td><td>Téléscopique</td><td></td></tr>
<tr><td>Beauté</td><td></td><td>Choix de pastels</td><td>Miroir</td><td>Choix d'un usage Noël clignotant</td></tr>
<tr><td>Praticité</td><td>Rechange à distance</td><td>Remplaçable</td><td>Pivotable</td><td></td></tr>
<tr><td>Ecologique</td><td>Progressif avec la lumière</td><td>Orientation automatique</td><td>Recyclable</td><td>Tableau de bord de consommation</td></tr>
</table></td><td>Cette matrice recense les attentes en vertical puis les modules possibles du produit en horizontal. Elle force à imaginer des solutions concrètes pour chaque couple. Ci-contre un exemple pour un lampadaire de rue du XXIe siècle.</td></tr>
<tr><td>Les neuf fenêtres
 
</td><td>Cette méthode explore l'environnement (supersystème) et les parties de la solution existante (sous-systèmes), leur passé, leur présent et imagine leur futur. En composant les évolutions du supersystème et des sous-systèmes, on imagine le futur de l'existant. Elle est très efficace pour des recherches d'idées dans une problématique où l'environnement et les sous-parties sont des composantes majeures.</td></tr>
<tr><td>Les frontières</td><td>Cette méthode recherche les cas d'usages hors norme de la solution existante pour lui trouver de nouvelles applications (si certains travaillent dans leur véhicule, pourquoi ne pas les aménager pour y travailler ?). Elle est aussi utilisée pour dégager des usages de solutions hors norme à une application, pour générer de nouvelles solutions (des entreprises de livraison ont fait des scooters un outil de livraison, pourquoi ne pas faire de même ?).</td></tr>
<tr><td>Le cahier de tendances</td><td>Avec cette méthode, on liste d'abord des tendances technologiques globales, ergonomiques, d'usage, etc. Puis on imagine leur exploitation dans des solutions.</td></tr>
</table>

Étude de cas : la créativité appliquée dans le secteur de la santé

Les industriels associés constructeurs de matériel de santé souhaitent créer pour les hôpitaux de province souffrant du « désert médical » un modèle de consultation à distance de dermatologie. Ils font appel à des groupes de créativité mixtes ingénieurs-médecins-marketing. Deux méthodes sont exploitées, les tendances technologiques et l'inversion. Elles ont généré cinquante-cinq idées. Elles définissent des équipements, des processus, les relations entre malades, soignants, médecins, hôpital, mutuelles et Sécurité sociale, des modes de paiement, etc. La créativité est efficace également dans le domaine de la relation client. Sanofi, producteur de principes actifs pour la fabrication de médicaments, cherche à améliorer ses relations avec certains partenaires pharmaceutiques. Il organise un séminaire et applique la méthode de l'inversion (comment dégrader les relations ?) et la méthode de l'analogie (à quel autre type de relation cette relation doit-elle s'apparenter ?). Elle produit soixante idées dont huit, facilement réalisables, sont jugées prioritaires.

2. Positionner le produit en quatre éclairages

Le positionnement du produit consiste à le définir au sein de quatre types d'environnement. Il est détaillé dans la spécification marketing :

- Positionnement du produit face au positionnement stratégique de l'entreprise. Parmi les huit leviers du positionnement de l'entreprise, cinq peuvent recevoir une contribution par la définition du produit ou service : l'innovation, le segment, la relation dans le cas du service, le prix.
- Positionnement par rapport au client : son niveau s'exprime par les caractéristiques offertes face aux besoins et attentes.
- Positionnement par rapport aux autres produits de la gamme. Le produit s'insère dans la gamme sans cannibaliser d'autres produits plus haut de gamme.
- Positionnement face aux produits des concurrents en termes de caractéristiques et prix, afin de se différencier.

3. Écrire la spécification marketing

Rappelons les études qui aident à définir le produit : étude de marché auprès des clients, étude des technologies, étude de concurrence, consultation du réseau de distribution, tests de produit, prix, ergonomie. En dernier ressort, c'est l'étude client qui permet de se déterminer. Elle est croisée avec l'expérience antérieure des résultats d'études par rapport aux résultats des ventes, afin de tenir compte des biais d'optimisme ou de pessimisme des

interlocuteurs. Ainsi, une étude de marché aux États-Unis indique des ventes plus optimistes qu'en France après interrogation des clients et du réseau. Les clients eux-mêmes sont souvent plus optimistes que le réseau. Les experts des technologies sont généralement plus optimistes quant à la maturité technologique que ne le voudrait la réalité. Le chef de produit interprète les résultats selon les émetteurs et extrapole la définition du produit.

La spécification marketing définit la valeur ajoutée du produit ou du service pour les clients, les usagers ou les acheteurs, selon leur besoin. Elle est le document vivant servant de référence à l'équipe R & D qui réalise le produit ou service. La spécification détaille ce que le produit doit faire, et n'impose pas comment le faire. De préférence, elle doit justifier les choix. Le chef de projet comprend ainsi l'esprit des options prises et peut faire des propositions adaptées. Le tableau-outil 5.1 précise ce que contient une spécification.

Tableau-outil 5.1. Spécification du produit ou service

Contenus	Commentaires
Contexte	Synthèse de l'analyse de l'environnement, des études qui légitiment le projet.
Stratégie globale	Rappel de la stratégie de l'entreprise, ses *business models*, ses choix de cibles, son positionnement et sa valeur ajoutée.
Fonctions	Détail des fonctions du produit et/ou service, c'est-à-dire des destinations du produit attachées à un résultat. La présentation fonctionnelle donne les intentions du produit.
Caractéristiques	Liste des caractéristiques, éléments techniques qui sont liés à un bénéfice pour le client. Les objectifs de performance du produit ou service en font partie.
Bénéfices	Description des bénéfices engendrés par le produit. Ils justifient l'achat. Les gains de temps, gains en coût, gains de performance, en image, satisfaction, etc. sont des bénéfices.
Usage	Les usages prévus des produits sont décrits. Ils sont essentiels et dépendent fortement du niveau de professionnalisme de l'utilisateur. Les produits peuvent avoir des usages modulables.
Produits et services associés	Les produits ou services peuvent s'inscrire dans un système. Les compatibilités font partie des spécifications, ainsi que l'ensemble des produits et services qui peuvent leur être associés.
Personnalisation	La personnalisation est très fréquente en B to B, et peut augmenter significativement le prix. La spécification sera décrite si elle est faite par le client, le distributeur, le constructeur.
Support	Contrairement au service, le support au client est gratuit. Il peut être sur le site du client ou à distance. Il donne des sécurités (hot lines, formations, forums, conseils, etc.) à l'utilisateur ou des informations de pilotage sur l'usage, la consommation, un tableau de bord des coûts à l'acheteur.

Contenus	Commentaires
Prix	Le prix est précisé avec ses variations selon les clients, les modes d'achat, les réseaux.
Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)	L'impact social et environnemental indirect est précisé. S'il est positif par rapport à l'impact actuel, il engendre un bénéfice. Sinon, c'est une caractéristique maximale tolérée à établir.
Business plan financier	Le *business plan* financier détaille les projections de quantités, de chiffre d'affaires, de coûts et de profit sur la durée de vie du produit et/ou service.

La spécification est construite après consultation des équipes de R & D, de la direction de l'innovation, des spécialistes internes ou externes afin de profiter de la technologie et de rester dans ses limites. Ces équipes constituent également des interlocuteurs essentiels pour obtenir des évaluations des investissements R & D du projet et des coûts de revient. À chaque fin de phase, la spécification est corrigée selon la réalité du développement. Le *business plan* est notamment mis à jour, si les coûts et quantités sont affectés par les changements. La phase se termine par la décision d'engager le projet.

4. Décider du niveau et du mode de personnalisation

Le choix du niveau de personnalisation, ou customisation, est une décision de positionnement stratégique en B to B, qui influence fortement le prix moyen, le revenu, les coûts, le réseau et les partenaires. Du plus simple au plus complexe, le produit peut être : standard, localisé, c'est-à-dire adapté à une zone géographique, ajusté à une cible, personnalisé pour chaque client. La personnalisation peut être réalisée :

- **Par le constructeur**. Il est alors sous-traitant. Par exemple, une carte électronique, une fenêtre peuvent être réalisées sur mesure. Dans le domaine des services, une société d'événementiel produira une conception propre à chaque client d'une journée portes ouvertes.
- **Par le distributeur**. Il personnalise et délivre. Par exemple, un distributeur peut réaliser un mélange de peinture avant livraison, réaliser un béton prêt à être coulé.
- **Par un partenaire spécialisé**. C'est un fournisseur de service à valeur ajoutée (sociétés de service informatique, aide à la maîtrise d'œuvre…).
- **Par le client**. Certains clients possèdent la technicité et le savoir-faire. Un constructeur peut chercher une pièce brute et la travailler lui-même, par exemple dans la mécanique.

Le responsable marketing précise ce mode de personnalisation, son prix de vente et les cibles de clients. Ce choix détermine des positions dans la filière.

5. Spécifier les services

La fleur des services (figure-outil 5.5) est un outil de visualisation de la stratégie de service : de démarrage, sur site, en ligne, d'intégration, de personnalisation, financier, d'accompagnement. Au centre, le premier cercle est constitué par le cœur de métier. Le deuxième cercle comprend les services indispensables pour exercer le métier, par exemple la livraison. Le troisième cercle inclut les autres services généralement fournis par l'ensemble de la profession. Les pétales représentent des services distinctifs choisis pour attirer, se différencier ou générer un chiffre d'affaires associé. Cet outil montre les emboîtements des services et permet de comparer facilement la concurrence. Avant son lancement, chaque pétale fait l'objet d'une étude de marché et de rentabilité. La figure-outil 5.5 représente la fleur d'une société de service informatique.

Figure-outil 5.5. Fleur des services (cas d'une entreprise de service informatique)

La spécification des services demande une description du processus vécu par le client et de son interface avec l'entreprise. Chaque étape de la relation est précisée ainsi que son objectif et ses critères de qualité. L'outil *blueprint*[2] permet de visualiser ce processus dans une matrice. Horizontalement sont énumérées les phases de la relation. Verticalement sont successivement énumérés la production de la phase, les critères de qualité, les personnes de l'entreprise en contact (*front-office*) et les personnes sans contact (*back-office*) ayant un rôle attaché à la phase en question.

2. Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., *Marketing des services*, Pearson Education, 2014.

La figure-outil 5.6 fournit un exemple de *blueprint* d'une société de conseil et service informatique. La ligne brisée indique la séparation entre *front-office* et *back-office*. Sont précisées les actions à risque et les étapes d'attente du client, deux points particulièrement sensibles.

Figure-outil 5.6. *Blueprint* d'une activité de service (exemple simplifié d'une SSII)

Événements	Demande client	Réunion	RFP	Proposition Négociation	Spécification détaillée	Développement	Recette
Résultat attendu	Rendez-vous	Référencement	Offre	Signature	Spécification Planning	Logiciel	Satisfaction
Standards	Taux de RDV	Taux référencement		Durée Taux signature	Précision	Durée	Taux de satisfaction
Consultant	Qualifie le client Prise de rendez-vous	Manage la réunion *Risque*	Questionne le client	Adapte prix *Risque*		Informe le client	
Chef produit		Assiste	Rédige réponse *Risque*	Adapte spécifications *Risque*	Manage le meeting Rédige spéc.	Assiste	Manage
Programmeur				Informe des ressources			Recette *Attente*
Service client	Entrée CRM	Compte rendu	RFP en CRM	Contrat en CRM			Facture
Formateur							Forme *Attente*

Le modèle de service peut inclure plusieurs types de contacts : des contacts avec des objets, des actions *via* Internet, des contacts téléphoniques. Le modèle peut alors être complété par la matrice de servuction (figure-outil 5.7). Les étapes sont disposées chronologiquement, les actions à la verticale à gauche, les automates et serveurs à l'horizontale et les personnes à la verticale à droite. Les lignes au centre indiquent les contacts électroniques, humains, en ligne et en présentiel. Les deux colonnes de droite permettent de calculer les temps et coûts en personnes du *front-office*.

Figure-outil 5.7. Modèle de servuction : exemple d'une entreprise de formation professionnelle

Actions	Catalogue Web	Inscription	Mail	Film	Autoformation	Test en ligne	⋮	Contact	Durée	Coût
Consulte catalogue										
Contact téléphonique								Commercial	30 mn	50 €
Film de présentation										
Session de présentation								Commercial	1h30	150 €
Test de niveau										
Entretien avec tuteur								Tuteur	1h x 3	300 €
Autoformation										
Séance présentielle								Formateur	7h x 2	600 €
									Total	1 100 €

Étude de cas Safran : des services qui supportent le *business model* des clients

Safran est un équipementier international de haute technologie, leader en aéronautique, défense et sécurité. Avec plus de 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires et près de 69 000 employés dans plus de cinquante pays, Safran est un des leaders mondiaux dans ses métiers. Au sein de sa filiale CFM International (détenue à à parts égales avec GE), Safran conçoit, développe, produit et commercialise le moteur CFM56, ainsi que les services de maintenance et réparation associés. Le moteur CFM56 est le moteur le plus vendu de l'histoire de l'aviation civile. Il équipe les avions de la famille A320 d'Airbus et de la famille Boeing 737. Véronique Dalbin est responsable du programme Services chez Safran. Elle nous explique comment doit être pensée l'offre de services pour la maintenance des moteurs d'avions en fonction des segments des clients :

« Souvent, dans une relation B to B, la base clients n'est pas homogène. Il est important d'analyser la segmentation du marché pour comprendre les besoins spécifiques et développer un portefeuille de services adaptés. Il faut cibler ce qui a de la valeur pour le client. Suivant le segment, l'avion sera perçu :

– comme un produit d'investissement. C'est le cas des loueurs d'avions (*lessors*). C'est un actif qui doit rapporter un revenu régulier dont la valeur résiduelle (valeur de revente après plusieurs années d'utilisation) doit être maintenue le plus haut possible ;

– comme un outil de production qui va permettre de générer du « passager kilomètre transporté » (PKT) et un revenu associé. Pour une grande compagnie aérienne, comme Air France ou Lufthansa (*legacy*), c'est un produit de haute technologie qui sera acheté puis entièrement suivi et entretenu par une organisation technique, logistique et de maintenance très importante. Pour les compagnies aériennes de petites tailles les compétences techniques et logistiques sont réduites à quelques personnes tandis que les opérations de maintenance de leur flotte aérienne sont externalisées.

Pour un loueur d'avions, une offre services lui garantissant la valeur de son actif sera à développer.

Pour une compagnie aérienne opérant avec plusieurs centaines d'avions et disposant d'ateliers de maintenance et de réparation (exemple : Air France), l'offre de services qui aura le plus de valeur sera celle qui permettra de développer les performances de ses ateliers et d'augmenter les occasions de travailler pour d'autres compagnies aériennes, et donc de générer une source de revenus supplémentaires.

Les compagnies aériennes opérant avec très peu d'avions ou bien de type low cost valoriseront les offres de services qui leur permettront de réduire et de planifier leurs coûts d'opération, et d'assurer l'utilisation maximale de leurs avions. Une offre de services offrant toute la maintenance des moteurs

à l'heure de vol peut leur être une solution attrayante. La compagnie paiera par exemple un montant fixe pour chaque heure de vol réalisée. L'organisation des déposes et la maintenance de ses moteurs seront pris en charge par le fournisseur de services. Les moteurs représentent en effet une part prépondérante des coûts d'exploitation d'une compagnie aérienne. Ces catégories de compagnies aériennes peuvent être également fortement intéressées par l'accès à un stock de pièces de rechange 24 heures sur 24.
Le client pourra orienter sa décision d'achat en évaluant des offres combinées portant sur l'acquisition de l'avion et les services associés. Il comparera la compétitivité des offres concurrentes en évaluant le coût complet de possession. L'offre de services influera alors très fortement sur le choix final du client. L'analyse des besoins spécifiques et la capacité à adapter l'offre services à chaque client est donc fondamentale pour conquérir des parts de marché. »

Comme dans le cas de Safran, déterminer les offres à partir d'une recherche d'amélioration du *business model* du client souligne le passage de la vente de produit à la vente de proposition de valeur.

6. Fixer le prix

La fixation des prix en B to B est une activité placée à la jointure de la stratégie et des opérations tactiques. D'un point de vue stratégique, le prix est une composante de l'offre résumée en quatre éléments : produit-service-supports gratuits-prix. Le prix est la conséquence à la fois du positionnement de l'entreprise et du positionnement du produit. Il est défini par le constructeur dès la création des spécifications marketing et, plus tard, proposé au lancement auprès des distributeurs. Cependant, le prix final avec les éventuelles remises est déterminé entre le distributeur et le client. Les facteurs qui agissent sur la politique de prix sont le client, la concurrence, les canaux de distribution, l'environnement, la performance et la politique de l'entreprise.

Si certains concepts du B to C sont encore valables en B to B, tels que le prix de référence, les paliers de prix acceptable, ou le prix considéré comme indicateur de qualité, ils sont très atténués par l'importance de la négociation[3].

Plusieurs approches aident à déterminer le prix, qui devient un compromis selon le poids accordé à chacune. Nous proposons sept méthodes.

3. Monroe K., Rikala V.-M., Somervuori O., « Examining the application of behavioral price research in business-to-business markets », *Industrial Marketing Management*, vol. 47, 2015, p. 17-25.

A) L'établissement du prix par les coûts et la simulation de profit

Cette approche consiste à établir le prix dégageant une marge brute minimale sur prix de revient, considérée comme la base de la rentabilité recherchée. C'est un prix plancher. Après quelques mois de vente, cette démarche peut être affinée par le calcul du coût moyen d'acquisition du client, qui est ajouté au prix de revient et forme un nouveau prix plancher. Le coût d'acquisition est la somme des dépenses commerciales (force de vente, éventuellement coût technique et communication) divisée par le nombre de ventes. En pratique, le nombre moyen de visites nécessaires pour obtenir une vente du produit est mesuré et multiplié par le coût d'une visite pour obtenir le coût de la force de vente. Prenons un exemple :

- Prix de revient du produit : 8 000 €.
- Nombre de visites pour une vente : 3,2.
- Coût total annuel d'un commercial et son agence : 150 000 €.
- Nombre de visites par an : 400 (deux par jour de terrain).
- Coût d'une visite : 375 € (150 000/400).
- Coût de la force de vente pour une vente : 1 200 € (375 x 3,2).
- Dépenses de communication annuelles : 200 000 €.
- Nombre de ventes annuelles des six vendeurs : 750.
- Dépenses de communication par vente : 266 € (200 000/750).
- Prix d'acquisition : 1 466 € (1 200 + 266).
- Prix plancher : 9 466 €.

Cette stratégie se décline différemment lorsque plusieurs produits et services sont vendus chez le même client. La profitabilité est mesurée sur l'ensemble des ventes pendant une certaine durée. Lorsqu'un ensemble de produits est vendu, le premier peut être vendu avec des marges plus faibles, selon les marges des suivants. C'est la stratégie du *bait and hook*.

B) L'établissement du prix par le placement dans la gamme

Cette approche fixe le prix par rapport aux autres produits vendus de la gamme. Le principe est de garder une cohérence globale par une gradation de prix en proportion de la performance ou des fonctionnalités. Certaines fonctionnalités peuvent avoir un prix de revient quasi nul. Il est tentant de les inclure dans les nouveaux produits, mais elles peuvent cannibaliser des produits plus performants plus chers mais sans la fonction. Dans cette démarche, ces fonctionnalités auront un prix non nul pour protéger un autre produit.

C) L'établissement du prix par le positionnement face à la concurrence

Le prix est ici fixé selon les propositions concurrentes. Il détermine la fréquence à laquelle on souhaite battre les concurrents, et donc le pourcentage des visites commerciales productives. Il tient compte de la notoriété, de l'image des concurrents et des caractéristiques de leurs produits et services. Il ne retiendra

que les concurrents effectivement rencontrés, et est donc variable selon les couvertures des forces en présence, en jouant en général sur les remises.

D) L'établissement du prix par l'élasticité du marché

Cette méthode exploite les résultats d'enquêtes quantitatives auprès des clients et prospects. L'enquête donne l'élasticité, c'est-à-dire la variation du pourcentage de clients acheteurs selon le prix. Le prix est fixé selon la stratégie de pénétration souhaitée, c'est-à-dire la part de marché et le nombre de clients que l'on cherche à acquérir. L'enquête indique au client qui est le fabricant et qui est le distributeur, car les clients peuvent avoir une opinion très différente selon ces deux critères. Le prix fixé par cette méthode tient donc compte du « *double brand premium* », c'est-à-dire des impacts positifs, négatifs ou nuls de la marque du fabricant du produit et du distributeur qui assure souvent les services. Comme en B to C, la stratégie est dite de pénétration lorsqu'une forte part de marché veut être atteinte avec des prix bas, et d'écrémage lorsque la part de marché n'est pas privilégiée, mais plutôt le profit avec des prix élevés.

E) L'établissement du prix par l'impact financier sur le client

Ici, le prix est comparé au total des gains réalisés par le client grâce à l'achat. Cette approche détermine le retour sur investissement du client. Le prix est évalué par exemple au total des gains nets réalisés en deux ans. Le gain net est égal aux économies réalisées moins le TCO, le coût total d'acquisition du produit et des services associés. Cette approche peut être affinée en incluant dans les gains les coûts des risques évités, grâce par exemple à un taux de panne plus faible ou à de meilleures garanties.

F) L'établissement du prix par la variation de la demande et le *yield management*

Cette méthode[4] aujourd'hui ancienne s'est développée dans les services. Elle optimise l'infrastructure de production du service mise en place, ou servuction, et son taux d'occupation. Le prix est attrayant en période de basse demande et plus fort en période de forte demande.

G) L'établissement du prix par de nouveaux *business models* et l'approche Blue Ocean

Cette approche cherche à rompre avec les habitudes de la profession et à donner une nouvelle perspective à l'acheteur. C'est le concept de Blue Ocean, qui identifie et modifie les éléments clés et codes de la profession, dont le

4. Dubois P.-L., Frendo M.-C., « Yield management et marketing des services », *Décisions marketing*, vol. 4, n° 47-54, 1995.

prix et les contraintes imposées au client[5]. Le prix peut être égal à zéro (gratuité) sous condition d'autres achats. Il peut consister en un service facturé à l'usage, il peut être associé à des services nouveaux. Ainsi, les freins du train d'atterrissage d'un avion peuvent être désormais fournis gratuitement et la compagnie d'aviation paie à chaque atterrissage le train et l'entretien pour un montant fixe par roue. Cette approche peut être réalisée sous forme d'innovation ouverte à l'aide d'alliances.

Ces analyses sont complémentaires et propres à chaque métier. Elles aboutissent à un placement du prix, compromis en fonction des priorités de rentabilité, de pénétration et de protection de la gamme actuelle. Le prix stratégique du produit évolue dans le temps selon les arrivées de la concurrence et la volonté d'écrémage initiale. Le prix exprimé sur le catalogue peut comporter des variations au prix stratégique. Les remises anticipées ou déjà contractuelles sont ajoutées au prix stratégique pour créer le « prix liste ». Le prix peut aussi être exprimé en mensualités, trimestrialités, annualités dans les cas de location financière ou de crédit-bail.

Étude de cas : les résultats des différentes méthodes et fixation du prix

Prenons l'exemple du fabricant IWP de stations de purification de l'eau, qui doit fixer le prix d'un nouveau produit, le X1500. La gamme actuelle comprend deux produits : le X1300, à 16 k€, et le X2600, à 24 k€, qui traitent respectivement 2,3 m^3 et 4,6 m^3 d'eau par heure. Les deux produits concurrents du X1500 sont l'AS50, à 16 k€, et l'ATC-V, à 19,5 k€. À 10 k€, 50 % des clients interrogés sont acheteurs dans les cinq ans. Ils sont 30 % à 18 k€ et 10 % à 25 k€. Les produits consomment tous du charbon actif. Le matériel est amorti sur cinq ans, pendant lesquels il consomme du charbon actif pour 25 k€. Le coût total d'acquisition est donc de 34 k€ pour le X1300 et 44 k€ pour le X2600. Le nouveau produit, le X1500, a un prix de revient de 10 k€, il a les mêmes performances que le X1300, mais consomme 10 % de moins et doit le remplacer. On considère que le prix plancher doit donner 33 % de marge brute minimale. Le prix du X1500, selon les approches, sera :

– par l'approche coût, 15 k€ minimum, auxquels on ajoute la remise moyenne de 2 000 €, soit 17 k€ ;

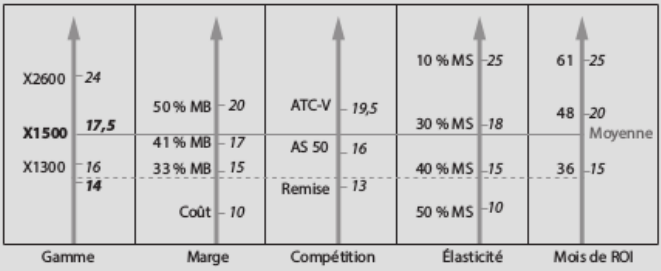
– par l'approche gamme, un prix identique à celui du X1300, soit 16 k€ ;

– par l'approche concurrence, 16 k€ si l'on veut optimiser les visites commerciales et battre les concurrents ;

– par l'approche pénétration du marché, 15 k€ si l'entreprise souhaite atteindre 40 % des clients potentiels ;

5. Cham Kim W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press, 2004.

– par l'approche gains du client, ou *value-based pricing*[6], 20 k€ si le client réalise un ROI de son achat en 48 mois ;
– par l'approche *business model*, le produit pourrait être loué à l'année, installation et charbon actif compris. Plus loin en blue ocean, il pourrait aussi être facturé au mètre cube purifié.
Ces approches sont résumées dans le graphique ci-dessous. Si la priorité est le profit unitaire, le prix sera fixé à 20 k€ sans gêner le X2600. Si la priorité est le chiffre d'affaires, il le sera à 17 k€. Si la priorité est la pénétration, il le sera à 15 k€.



Du point de vue opérationnel, le prix est fixé par le distributeur. Il est inscrit dans un catalogue et peut contenir de nombreuses déclinaisons : des combinaisons de produits associés, des options, des reprises de produits anciens, des tarifs exceptionnels sous condition de durée, de réachat, de volume de consommables ou de clause sur les devises. Le distributeur peut être amené à harmoniser l'ensemble des offres de ses fournisseurs. Son action essentielle se situe au niveau de chaque client. Le prix est individualisé à l'aide de remises accordées selon les situations :

• La situation de prospect à acquérir ou de client déjà acheteur.

• Les prix accordés au moment des anciens achats du client et les éventuels accords obtenus et négociés à l'avance. Les contrats négociés avec les grands comptes incluent des clauses de remises.

• Le volume total des achats du client, qui détermine des remises spécifiques.

• La situation de négociation en termes d'urgence pour le client ou pour le fournisseur.

• La pression concurrentielle, notamment lorsque l'entreprise cherche à conserver le client.

• La capacité financière du client à la date de l'achat, notamment la position du budget d'achat de produit restant pour la catégorie.

6. Toytari P., Rajala R., Alejandro T. B., « Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial pricing », *Industrial Marketing Management*, vol. 47, 2015, p. 53-64.

C'est le savoir-faire du représentant commercial, qui perçoit la situation et interprète la remise à accorder.

Étude de cas : le *pricing committee* ou la cellule de marché ?

En B to B, les prix du catalogue peuvent être publics, mais les remises ne le sont jamais. La tactique de prix est adaptée par client. Le *pricing committee* aide à fixer le prix. La cellule de marché aide à détecter et répondre aux appels d'offres complets.

Le *pricing committee* ou *pricing war room* est un groupe d'experts comprenant notamment le directeur commercial, un responsable marketing et un responsable des services, qui détermine les prix en se fondant sur un historique des affaires et les remontées d'information du réseau. Il fixe les conditions et tactiques commerciales en détail, par exemple contre certains concurrents sur les lots d'appels d'offres de certains clients, ou les clauses de variation de prix de certains contrats. Il analyse les rentabilités réelles des affaires par rapport au chiffrage initial. Il adapte au besoin le processus de fixation des prix. Lorsque des clients souhaitent des caractéristiques exceptionnelles, il impose la signature d'une revue de contrat, qui exige l'engagement des départements de l'entreprise avant que l'affaire soit conclue. Le marketing appuie le *pricing committee* : il peut calculer les rentabilités par affaires, étudier les réponses aux nouvelles demandes, proposer des alliances pour compléter la proposition.

La *cellule de marché* détecte les appels d'offres. Elle référence l'entreprise sur les sites de clients ou des places de marché. Elle rédige les dossiers de réponse aux *requests for information* (RFI), qui demandent une description complète de l'entreprise et de ses capacités, et des *requests for proposal* (RFP), qui requièrent des devis chiffrés, travail qui peut être considérable. En cas de partenariat avec d'autres fournisseurs pour un appel d'offres, elle fixe le mode de réponse consolidé. La cellule de marché soulage les représentants des recherches d'information et des aspects juridiques pour les laisser se centrer sur la négociation.

7. Établir le *business plan* du nouveau produit

Le *business plan* illustre la vision stratégique du projet. Il présente tous les éléments permettant la prise de décision de lancer le projet. Les chapitres principaux sont les suivants : le marché, les clients, la concurrence, les technologies, l'offre de solutions, la production, la distribution, les efforts marketing de relation client, les acteurs clés, le *business model*, les volumes et résultats financiers (chiffre d'affaires, marges, profit), les plans de financement et de trésorerie. Il termine par une analyse des risques et des « plans B ». La spécification détaillée est en général jointe en annexe. Cependant, la structure du *business plan* n'est

pas rigide et dépend des natures de projet : le nouveau produit peut être conçu par l'entreprise et ajouté à la gamme, acquis par l'achat d'une entreprise ou être réalisé pour un seul client qui lance un appel d'offres.

Étude de cas : les postures vis-à-vis des *business plans* B to B chez France Angels

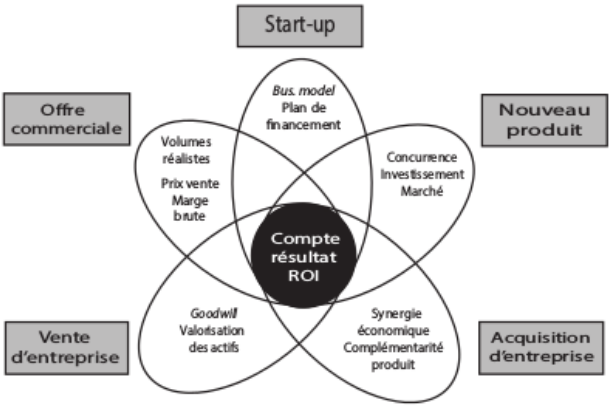
Benoît Hue a généré et évalué de nombreux *business plans* B to B sous des perspectives différentes selon ses responsabilités pendant sa carrière. Successivement directeur du marketing chez Valéo et directeur général d'Automotive Products France – deux équipementiers automobiles –, aujourd'hui capital investisseur chez France Angels, il nous livre sous la forme d'une marguerite, page suivante, les points essentiels du *business plan* à examiner selon les situations :

« Certains points sont communs à tous les *business plans*, tels le compte de résultat et le calcul du retour sur investissement. Certains points ne sont pas toujours écrits mais font partie des clés du succès. Le *business plan* doit démontrer une énergie et une volonté, sans cacher les risques du projet. Il est conçu en partenariat avec le directeur financier et le directeur commercial. Il se conforme à la stratégie et la sensibilité du décideur. Par exemple, un dirigeant cherchant à préserver des emplois menacés peut manifester des résistances envers des rachats d'entreprises.

Certains *business plans* sont très détaillés, par exemple tous ceux qui ont trait à la rentabilité des réponses à des appels d'offres dont le contrat couvre une longue période, avec des clauses de variation sur les prix. Si la clause est à la baisse, il doit prévoir comment l'entreprise saura s'adapter : être plus efficace, traiter avec les fournisseurs ou faire prendre en charge certains investissements par le client. D'autres *business plans* doivent être très généraux, par exemple le mémorandum qui présente une entreprise à vendre, car il pourrait circuler dans les mains de la concurrence. Dans ce cas, une lettre d'intention d'achat avec offre de prix est envoyée, le partenaire pourra avoir accès aux détails pendant la période de *due diligence*. Enfin, le *business plan* doit être concerté avec les acteurs majeurs qui le mettront en œuvre, afin d'obtenir leur adhésion avant sa présentation. »

Une partie des informations est commune à tous les *business plans*, une autre est choisie en fonction des interlocuteurs cibles. La figure-outil 5.8 donne des éléments qui seront examinés selon que le projet est un nouveau produit interne à l'entreprise, un produit attaché à une start-up, attaché à une acquisition d'entreprise ou à un appel d'offres. Nous avons ajouté à la comparaison un autre objectif de *business plan*, celui d'une vente d'entreprise.

Figure-outil 5.8. Marguerite des objectifs du *business plan*

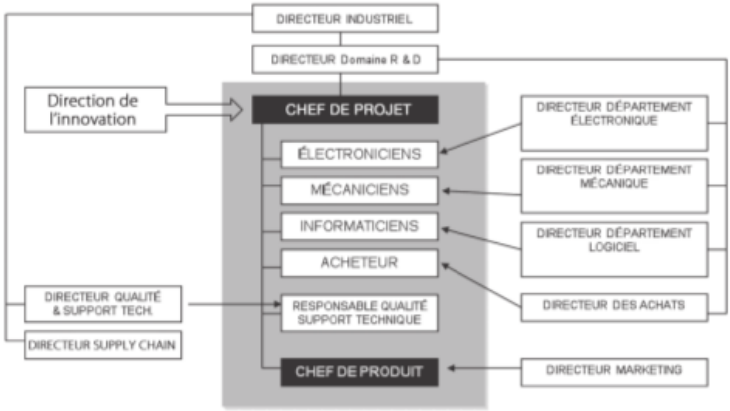


Section 2. L'étape de faisabilité

La décision d'engager le projet démarre à la seconde phase, l'étape de faisabilité. Elle provoque la nomination du chef de projet, qui crée son équipe. Il a pour responsabilité de conduire le projet : atteindre les fonctionnalités, coûts du produit et délais. Dans cette phase, l'équipe cherche les solutions aux seules questions techniques difficiles. Les nouveaux produits doivent contenir des innovations apportant des valeurs ajoutées significatives au client. La phase faisabilité consiste à développer des réponses techniques aux parties jugées les plus difficiles de la spécification. Elle n'est pas une formalité, mais un challenge. Les projets qui échouent ne dépassent pas en général la phase faisabilité. C'est la phase où le responsable marketing peut être amené à faire des concessions sur l'ambition du produit, s'il veut maintenir le projet, aux dépens de la rentabilité ou de l'ampleur du chiffre d'affaires.

À partir des solutions trouvées, le chef de projet déduit la stratégie de développement et les partenariats, évalue les investissements et les opportunités de brevets. Un planning du projet est alors détaillé. À cette étape, le chef de produit marketing n'est pas leader, mais membre associé à l'équipe-projet. Il répond aux questions comme auteur du projet et représentant du client. La figure-outil 5.9 donne un exemple d'organisation d'un projet. Le chef de projet évalue les moyens et constitue une équipe en faisant appel aux responsables des départements techniques.

Figure-outil 5.9. Exemple d'organisation d'une équipe-projet avec le rôle du marketing en support



Le directeur de l'innovation apporte des solutions techniques issues de recherches et partenariats externes.

Un comité projet constitué notamment des responsables des départements techniques, du chef de produit et du responsable qualité suit le projet régulièrement, et accorde les ressources. Un comité de pilotage, composé du directeur général ou du directeur du DAS et de son équipe, décide à la fin de chaque phase d'interrompre le projet ou de le poursuivre, et d'allouer les ressources. Les tableaux-outils 5.2 et 5.3 résument les documents et responsabilités essentiels du processus. Ils démontrent l'imbrication entre les rôles de chef de projet et de chef de produit.

Tableau-outil 5.2. Responsabilités dans le projet

Responsables	Rôles
Chef de produit marketing	Il est maître d'ouvrage, demandeur. Il assiste le chef de projet.
Chef de projet	Il est maître d'œuvre et dirige l'équipe-projet.
Comité projet	Il suit le projet, alloue les ressources et encadre le chef de projet.
Comité de pilotage	Il valide les fins de phases.

Tableau-outil 5.3. Documents essentiels au processus produit

Documents	Auteur
Process produit	Directeur industriel, *supply chain*
Spécifications marketing	Chef de produit
Business plan	Chef de produit
Spécifications techniques	Chef de projet

Documents	Auteur
Plan R & D du projet, organisation, ressource et planning	Chef de projet
Documents d'avancement du projet	Chef de projet
Plan de lancement	Chef de produit
Plan de sortie des produits à trois ans	Directeur marketing

Section 3. L'étape de définition technique

À cette étape, les difficultés techniques de design ont été résolues et l'équipe-projet est apte à créer les spécifications techniques détaillées. Elles décrivent le produit à développer en détail. La spécification marketing indique donc le « quoi et pourquoi » du produit pour le client, la spécification technique le « quoi et comment » pour le producteur. Les supports techniques nécessaires sont aussi précisés. Ces derniers peuvent concerner le développement lui-même, le déploiement chez le client ou la maintenance du produit, y compris pour le réseau de distribution. Cette information est importante pour le marketing afin de comprendre les ressources nécessaires au lancement. Cette définition technique est un premier jet, elle sera largement modifiée dans l'étape suivante, au fur et à mesure de la mise au point du produit. C'est pourquoi cette étape est souvent fusionnée avec la suivante.

Section 4. L'étape d'engineering

Le passage à l'étape d'engineering est autorisé par le comité de pilotage après étude du rapport de faisabilité, de la nouvelle spécification marketing mise à jour, du *business plan* mis à jour, de la spécification technique et du planning du projet. Le chef de projet élargit alors son équipe. Il met au point quelques prototypes « alpha » fonctionnels, c'est-à-dire qui réalisent toutes les fonctionnalités et caractéristiques souhaitées, sans atteindre le prix de revient. Ils serviront à des tests techniques internes et à des tests d'usage avec des clients. Le département R & D est en intense relation avec la production pour engager le passage à l'étape de l'industrialisation. Les responsables marketing font des ajustements, par exemple en agissant sur l'ergonomie du produit. Les tests sont indispensables, qu'il s'agisse de produit ou de service.

Section 5. L'étape d'industrialisation ou de servuction

Au cours de cette phase, les investissements de production du produit ou du service sont lancés, les sous-traitances engagées et les homologations obtenues. Les moyens de production et de servuction (production de service), internes et externes tels que les sous-traitances, sont mobilisés. La logistique

et les réseaux de distribution sont préparés. Les prototypes « bêta », ayant les fonctions, design et prix de revient finaux, sont produits et testés. Le rôle du service marketing est d'appuyer les chefs de projet pour trouver les clients des tests et sensibiliser les réseaux de distribution afin qu'ils planifient les ressources nécessaires au lancement.

Section 6. L'étape de synchronisation du lancement

1. Attribuer les missions centrales et locales

Le lancement de produit est une activité majeure dont le marketing est leader. Il nécessite à la fois un savoir-faire et une capacité d'innovation. L'accélération du rythme de lancement exige des ressources marketing souvent permanentes en amont et en aval. En amont, le « marketing produit » central déclenche et anime l'équipe de lancement. Il y invite les responsables aval du « marketing vente », chargés des campagnes du support à la force de vente et intégrés aux réseaux de distribution. Le marketing vente déclenche au sein de son réseau de distribution local le processus le lancement, et anime une équipe locale. Le tableau 5.4 présente une proposition de leurs responsabilités respectives. Pour les distinguer, le responsable du marketing produit est appelé chef de produit et parfois celui du marketing vente chef de marché.

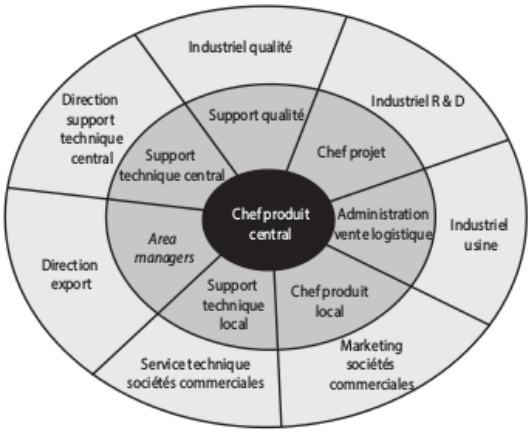
Tableau 5.4. Missions marketing centrales et locales de lancement de produit

Chef de produit central	Chef de produit/marché local
Écriture du guide du lancement. Cette activité est une cocréation entre les marketings central et local.	
Animation de l'équipe transversale centrale-locale	Animation de l'équipe locale de lancement. Membre de l'équipe transversale centrale-locale.
Test de produit avant lancement. Cette activité est coordonnée entre les deux marketings en support au chef de projet.	
Écriture du plan marketing de lancement global.	Écriture du plan marketing de lancement local.
Communications globales de lancement.	Assure les communications locales, formations et animations de lancement dans son réseau.
Création des outils de vente. Cette activité est une cocréation entre les marketings central et local.	

2. Créer les équipes centrales et locales

Le chef de produit central constitue ses équipes de lancement. La figure-outil 5.10 fournit un exemple issu d'une entreprise fabriquant des machines électromécaniques.

Figure-outil 5.10. Équipe transversale du chef de produit central (exemple d'un produit industriel)



De même, le chef de produit local constitue son équipe locale de lancement (figure-outil 5.11).

Figure 5.11. Constitution d'une équipe locale (exemple d'un produit industriel)

Pour les lancements complexes dans lesquels les responsabilités peuvent empiéter les unes sur les autres, par exemple le lancement de services où plusieurs gammes sont impliquées, il est utile de préciser les responsabilités :

dans une matrice RASCI, les personnes responsables (R) des tâches à accomplir, les approbateurs de décisions (A), les supports (S) fournissant de l'aide au projet, les personnes consultées (C) amenant leur expertise, ou simplement informées (I). Le tableau-outil 5.5 fournit un exemple pour le lancement de services en ligne attachés à des équipements, où l'équipe marketing inclut un chef de produit d'équipements, un chef de produit des services et un responsable du développement des ventes et des services.

Tableau-outil 5.5. Matrice RASCI d'un lancement

Activité/ Rôles	Direction Marketing	Chef de produit	Chef de produit Services	Direction Services	Responsable Développement Services
Création des offres packagées	A	A	R	A	A
Définition des standards de service	A	I	C	A	R
Définition des capacités techniques requises	I	I	C	C	R
Calcul de la profitabilité	I	S	A	C	R
Communication de l'offre	S	S	R	I	S

Le responsable marketing et son équipe construisent le planning des actions transversales. Il peut contenir plusieurs centaines de tâches. Un extrait de planning (tableau-outil 5.6), issu d'un constructeur de la même entreprise, est proposé ci-après. On y trouve les destinataires multiples de l'entreprise, ce qui démontre la transversalité des tâches.

Tableau-outil 5.6. Planning hebdomadaire de l'équipe transversale (extrait)

Tâches	Resp.	S1	S2	...
Produit				
Spécification finale	Chef de projet			
Personnalisation locale et manuels	Chef de projet			
Spécification des services associés	Chef de projet			
Nommage détaillé (options...)	Chef de produit			
Packaging, labelling	Chef de projet			
Prix de transfert	Chef de produit			
Commande et prévision à six mois	Chef de produit			

Tâches	Resp.	S1	S2	...
Produit				
Première livraison	Chef de projet			
Tests et évaluations				
Objectifs des tests	Chef de projet			
Identification des clients	Chef de produit			
Formation des techniciens du test	Responsable de service			
Démarrage test produit	Responsable de service			
Approbation	Responsable de service			
Service				
Procédure service	Responsable de service			
Manuels, pièces, outils, logiciels	Responsable de service			
Help desk	Responsable de service			
Formation technique	Responsable de service			
Accord technique	Responsable de service			
Marketing et vente				
Plan de lancement par distribution	Chef de produit			
Guide de lancement	Chef de produit			
Outils de vente	Chef de produit			
Pricing détaillé	Chef de produit			
Lancement commercial	Directeur commercial			

3. Rédiger le guide de lancement

Ce document constitue la bible du lancement. Sa rédaction est entamée par le marketing central et poursuivie avec les marketings locaux. Il contient « tout ce que les marketings locaux doivent savoir et faire » pour réussir le lancement. La cocréation de ce document est une opportunité de partage de savoir-faire, sous la forme d'une animation collaborative des responsables centraux et locaux.

Les principaux chapitres du guide sont les suivants :

– la situation actuelle des clients, leurs problèmes à résoudre ;
– le rappel des études de marché, besoins et cibles ;
– les spécifications finales ;
– l'offre détaillée avec les packages, les prix ;
– la concurrence ;
– le positionnement ;
– les documents de formation des commerciaux ;
  • plan de formation,
  • présentations du produit,

- argumentaires, bénéfices client,
- comparatifs,
- plan de vente,
- plan de démonstration,
- outils de ventes,

– plan de lancement marketing ;
- plan de génération de demandes clients *(leads)*,
  - ▹ stratégie Internet,
  - ▹ messages, pages Web,
  - ▹ plan médias,
- proposition de rémunération et commissionnement,
- plan d'animation du réseau,
- plan d'animation des communautés,
- adaptation des processus techniques et commerciaux.

Section 7. L'étape d'optimisation

En B to B, les produits et les réseaux sont plus complexes qu'en B to C, et les types d'interlocuteurs internes et externes plus nombreux. Le lancement est donc une opération lourde qui demande le plus souvent des ajustements en temps réel. Le responsable marketing réalise des études *post-launch* qui lui révèlent à la fois les erreurs et les succès des premières ventes. Il peut alors déclencher des programmes correctifs. C'est la phase d'optimisation. Les adaptations peuvent couvrir de nombreux points :

- Corrections de la qualité du produit ou service.
- Amélioration de l'ergonomie, c'est-à-dire de l'usage du produit, notamment sur les écrans.
- Analyse des premières ventes et optimisation du ciblage.
- Diffusion de témoignages de clients.
- Diffusion d'argumentaires affinés.
- Analyse des meilleures campagnes : messages, médias et généralisation.
- Meilleurs mots clés des moteurs de recherche.
- Analyse des réseaux les plus performants, de leur mode d'animation commerciale.

Le responsable marketing peut augmenter les ventes significativement quelques semaines après le lancement grâce aux actions d'optimisation. Cette phase peut aussi durer plusieurs années lorsque le réseau demande de fortes adaptations. À court terme, elle optimise le lancement, à moyen terme, elle optimise le succès du produit jusqu'à son remplacement.

Section 8. L'étape du retrait

Le lancement d'un produit provoque souvent la baisse, voire l'extinction des ventes d'autres produits. Un lancement le prévoit. La décision de retrait d'un produit est souvent délicate, en raison de l'attachement de certains clients, voire de certains responsables commerciaux. Le responsable marketing propose ce retrait après une analyse objective de la rentabilité du produit et des risques associés à sa suppression du catalogue. Des coûts de maintien du produit sont cachés : coût de formation commerciale et technique des embauchés, coût des outils de vente à entretenir, coûts des moyens de maintenance. Ils sont à comparer à la marge générée.

L'option de retrait pur possède des variantes quant au mode de récupération des anciens produits :

– recyclage et vente de produits de deuxième main ;
– réindustrialisation des produits et revente à neuf ;
– revente à des récupérateurs qui exploitent des pièces.

Section 9. Les accélérateurs du processus d'innovation

Certaines entreprises cherchent à accélérer leur processus d'innovation, à créer une culture d'innovation et à stimuler leur personnel grâce à des programmes de stimulation :

• **Des challenges.** Des concours d'idées auprès du personnel sont lancés. Des hackatons sont organisés, où des équipes sont mises en concurrence pour créer un prototype en quelques jours.

• **Des événements.** Au week-end hackaton s'ajoutent des *learning expeditions*, opérations où une équipe complète se déplace pour acquérir des connaissances auprès de partenaires ou d'experts.

• **Des lieux.** Les *fablabs* sont des petits laboratoires mis à la disposition du personnel pour la création de prototypes. Les entreprises peuvent créer des incubateurs, au sein desquels des start-up sont accueillies.

• **Des processus agiles.** Les secteurs où les coûts d'homologation et de lancement sont faibles, notamment celui des applications mobiles et des logiciels, fonctionnent souvent en méthode agile : le produit est lancé tôt et reste en évolution permanente. Le projet est divisé en petites périodes finissant par une validation du client. Des versions minimales sont lancées, suivies de plus riches.

• **Des réseaux.** L'entreprise appartient à des pôles d'innovation, *clusters*, regroupements d'entreprises du même secteur et d'acteurs publics ayant des projets communs, ou des *think tanks*, associations d'experts qui réfléchissent à des problématiques communes.

CHAPITRE 6

Gérer l'offre globale

L'objectif de ce chapitre est en premier lieu de permettre au lecteur de gérer une proposition de valeur globale : faire un lien entre un portefeuille de technologies maîtrisées par la R & D et un portefeuille de produits, et faire des choix entre des projets de nouveaux produits. Il apprendra la typologie des services B to B qui sont incontournables à toute solution globale. Enfin, ce chapitre présente les impacts des politiques de développement durable et montre les pratiques déjà anciennes en B to B de participation, cocréation et innovation ouverte.

Section 1. Manager les gammes et plateformes de produits

Après la définition du *business model*, le ciblage et le positionnement, la stratégie détermine les gammes.

En B to B, plusieurs concepts s'appliquent à la gestion des gammes :

- Le portefeuille de produits est géré en parallèle du portefeuille de technologies.
- Le portefeuille de produits est optimisé grâce au concept de plateforme.
- Les hauteur, largeur et profondeur de gamme sont conçues en produits et services et peuvent être complétées avec des partenaires.
- La gestion du portefeuille inclut à la fois l'amélioration continue des produits dans le cycle de vie et l'extension de gamme.

1. Portefeuille de produits et portefeuille de technologies

Une étude Arthur D. Little de 2010 réalisée auprès de 400 entreprises[1] indique des durées de vie de produits plus longues en B to B qu'en B to C : 59 % des produits en électromécanique ont plus de trois ans, contre 6 % dans les produits de consommation. Les durées de vie des technologies sont plus longues que celles des produits. Ainsi, la technologie du scanner a été découverte en 1960, perfectionnée jusqu'en 1980, et a généré un marché profitable de fax jusqu'en 2005, où les produits duraient environ trois ans. Puis elle a été chassée par la technologie de l'e-mail. La même étude ADL indique que 33 % des produits en électromécanique utilisent une technologie mûre depuis plus de cinq ans, contre 18 % en produits de consommation. Les durées de vie

1. ADL Innovation Excellence Index 2009-2010 (www.adl.com).

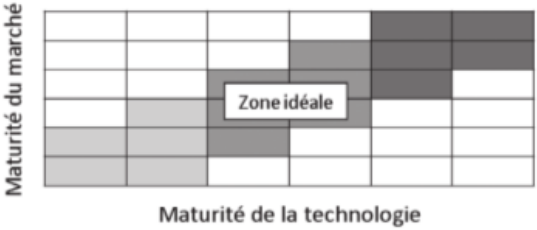
des technologies raccourcissent rapidement. Le chef de produit assimile leur potentiel commercial. Il s'appuie sur deux facteurs :

• La maturité de la technologie. Les index de maturité technologique de Gartner donnent par exemple une indication.

• La maturité du marché. Les acheteurs B to B doivent avoir confiance, ils répugnent à prendre des risques. Gartner donne également des indices de décollage du marché par technologies, en précisant les périodes d'enthousiasme, de désillusion, de décollage réel, de plateau et de chute.

Les technologies sont donc « veillées » par le chef de produit ; il propose de les adopter lorsqu'elles sont placées dans le « tunnel » de la matrice des deux maturités.

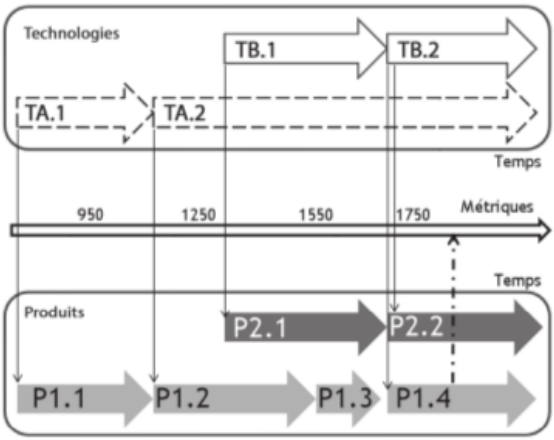
Figure-outil 6.1. Matrice des maturités technologies-marchés



Les projets les plus prometteurs exploitent les nouvelles technologies placées dans la zone grise centrale. La maturité y est suffisante sans être trop avancée, et permet encore une différenciation. Par exemple, en 2016, la technologie des écrans souples Oled est dans cette zone, celle des écrans plats à plasma en gris foncé. Celle des écrans cathodiques a vécu.

Le chef de produit n'est pas un expert technique, il utilise des métriques ou mesures simples pour comprendre l'impact des technologies sur le client. Le GPS a pour métrique la précision. Les microprocesseurs sont évalués notamment par la vitesse et la taille. Les appareils photo professionnels exploitent des technologies de mémoire, d'optique, traitement des couleurs, communication Internet qui ont des métriques de pixels, de vitesses, de capacité de capture de la lumière supérieures à celles des appareils grand public. Chaque métrique doit appuyer un bénéfice client, ici de qualité de photo. Dans le schéma de correspondance ci-après, l'arrivée de la technologie Tech T1.2 et T2.2 en remplacement de Tech T1.1 et T2.1 a permis de lancer les produits Prod P1.1 et P2.1. Inversement, Prod P1.3 a été créé sans profiter d'une rupture technologique mais en employant TB.1 et TA.2 existantes.

Figure-outil 6.2. Correspondance des technologies et produits



2. Optimisation par plateformes

La définition des produits technologiques est réalisée dans une réflexion globale d'optimisation. Une plateforme de produit est une architecture modulaire de composants. Elle permet de créer des variantes de l'offre par changement des composants. Le responsable marketing profite de ces plateformes pour décliner, dès le lancement, des produits riches avec des versions, options ou compléments futurs. La plateforme offre la possibilité de faire évoluer le produit sans avoir à faire un nouveau design complet. Elle répond au fort besoin de personnalisation du B to B. Pour une machine-outil, on exploitera une même plateforme pour créer une gamme de produits avec différentes options de puissance, d'accessoires, de logiciels. Cette modularité a un coût de design qui peut être trop élevé en B to C, mais est très intéressante en B to B. La plateforme de technologie est la mise au point d'une association de technologies qui demande elle-même souvent autant d'efforts que la mise au point de chaque technologie : micromécanique, optique, microélectronique pour les caméras. Les maîtrises de plateformes de produits et plateformes de technologies par les R & D sont des leviers considérables à la création de gammes.

3. Définition du catalogue des produits, services et supports

La hauteur de gamme est le nombre de segments couverts. La largeur de gamme est le nombre de lignes de produits pour un même segment, et la profondeur le nombre de produits par ligne. Le total des produits, ou longueur du catalogue, est très variable. Il peut atteindre des centaines de produits dans

certaines professions comme le bâtiment ou des distributeurs sectoriels, ou seulement quelques-uns, comme par exemple pour un négociant en pétrole brut. Le choix hauteur-largeur-profondeur de gamme fait partie de la stratégie en 6 P vue plus haut, et peut demander des compléments de gamme par des alliances.

Tableau-outil 6.1. Fixation des gammes selon les stratégies 6 P

Stratégies 6 P	Hauteur	Largeur	Profondeur
Pull	Faible	Grande	Forte
Push	Forte	Faible	Nulle
Profit	Forte	Faible	Faible
Performance	Forte	Variable	Faible
Price	Faible	Faible	Faible
Global Place	Variable	Faible	Faible

En B to B, le responsable marketing considère le catalogue de produits et services comme le premier outil de la force de vente. Il contient fréquemment des combinaisons de produits et services, mais doit rester lisible et facile à manipuler. Dans les ventes complexes, des logiciels utilitaires aident à produire les devis. À l'inverse, certains métiers comme le conseil n'ont pas d'offre de produit lisible dans un catalogue. Le marketing fournit alors les concepts de la proposition de valeur ainsi que les bénéfices associés et les étaie dans les outils de vente. Ainsi, une entreprise de conseil décline sa proposition de valeur en activités associées à des bénéfices concrets, présentées à l'aide d'outils de communication et illustrées d'exemples de réalisation auprès de clients.

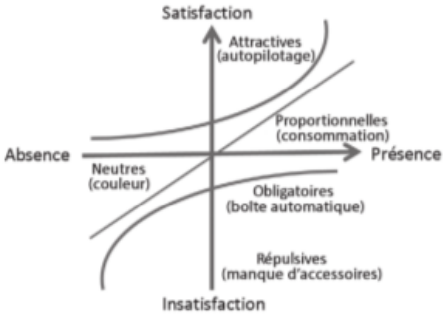
4. Spécification des points clés de l'offre globale avec la CEM

Les points clés de l'offre globale aident à rédiger les spécifications marketing des produits et services qui vont concourir à délivrer une solution complète et à apporter la valeur attendue. Ces points clés sont déduits de la panoplie d'études décrites dans le chapitre 2. Toute spécification décrit le besoin par les fonctions attendues. La méthode de Conception à l'écoute du marché, CEM[2], traduite en norme qualité Afnor[3], est appropriée aux solutions complexes et aboutit à la rédaction d'un cahier des charges fonctionnel, base des spécifications de gamme de produits et services. La CEM se réalise en plusieurs étapes. On définit d'abord les objectifs, c'est-à-dire les besoins à spécifier. Puis on constitue des groupes hétérogènes de *lead users* et personnes créatives. Il leur est demandé en quelques réunions réelles ou virtuelles de

2. Walser-Luchesi A., Calmelet L., « La conception à l'écoute du marché, un outil d'optimisation du cahier des charges en B to B », *Décisions Marketing*, vol. 47, 2007, p. 47-59.
3. AFNOR, ouvrage collectif, *Les outils de la satisfaction client*, Afnor Éditions, 2011.

déterminer des propositions de valeur sous la forme de messages de trois ou quatre mots chacun (les « voix du client »). L'utilisation de Post-it permet de les regrouper au mur et de définir une liste. Les voix sont ensuite traduites en attentes. Puis, par le sondage quantitatif dit de Kano[4], il est demandé aux clients de répondre à trois questions pour chaque attente : « si la fonction était présente, quelle serait votre réaction parmi : "ça me plaît", "je trouve cela normal", "je n'ai pas d'opinion", "j'y suis indifférent", "ça me déplaît" » ? Puis : « si elle n'était pas présente... » (même question). Puis : « cette fonction est-elle très, assez, peu ou pas du tout importante ? » Ce processus permet de classer les fonctions selon l'impact de leur présence sur la satisfaction du client en fonctions attractives, obligatoires, proportionnelles, répulsives, neutres. Il a l'avantage d'identifier les fonctions à ne pas créer, inutiles ou dont l'effet est négatif. Il montre les fonctions exceptionnelles de rupture, par rapport à celles qui ne font qu'augmenter par incréments la satisfaction. Cette méthode permet de décliner les gammes à partir des fonctions qui offrent le meilleur potentiel.

Figure-outil 6.3. Classement des fonctions de la solution par le diagramme Kano (exemple du tracteur)



5. Gestion du cycle de vie du produit

Le cycle de vie connaît des phases de lancement, croissance, plateau, prolongé grâce à l'exploitation de la plateforme produit, puis déclin et retrait. Le tableau-outil 6.2 résume des stratégies marketing selon ces phases.

4. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., « Attractive quality and must be quality », *Hinshitsu, Journal of the Japaneese Society for quality control*, vol. 14, n° 2, 1984, p. 39-48.

Tableau-outil 6.2. Actions marketing par phase du cycle de vie

Phases	Lancement	Croissance	Plateau	Déclin
Ciblage	*Early adopters* et innovateurs Clients de la base actuellement installée	Marché total, clients et prospects		Clients « *business critical* » pour lesquels le produit ou service est critique
Offre de produits et services	Offre limitée en déclinaisons du produit ou service	Amélioration du produit Élargissement des options, accessoires et personnalisations	Innovations incrémentales Personnalisation maximale Réactivité face à la concurrence	Concentration de l'offre Maintien du service
Positionnement	Variable selon la stratégie de pénétration et concurrence		Recherche de différenciation Offres de rétention	Baisse des prix Offre de rétention pour conserver les clients
Distribution	Distribution variable, directe si le service est spécifique et unique		Directe et indirecte	Limitation de la couverture
Relation et support	Relation soutenue Suivi individuel de la satisfaction	Diversification des types de relations et supports	Des services payants deviennent supports gratuits	Maintien du support minimum
Centrage de la communication	Information sur la filière vers les leaders d'opinion	Information centrée sur les prospects et clients	Centrage sur les clients et ceux des concurrents	Pas de communication

Section 2. Choisir parmi les projets de nouveaux produits

En B to B, les responsables du marketing produit sont davantage confrontés à une surabondance qu'à une pénurie de projets. L'innovation est moins une question d'idées que de ressources. Les idées de projets viennent de demandes de clients, de la direction commerciale, des équipes R & D, de la direction de l'innovation, de la direction du service et de la direction générale. Les projets peuvent être des évolutions ou des compléments de gamme, dits innovations incrémentales, ou, beaucoup moins fréquemment, des concepts nouveaux, dits innovations radicales.

1. Scoring simple d'innovation incrémentale

Lorsque l'innovation ne change pas les éléments clés du *business model*, le choix de projet peut se faire par scoring sur des critères offensifs-défensifs et financiers. Le tableau 6.3 présente un exemple de scores de 0 à 10 sur cinq critères. Chaque critère peut recevoir des pondérations. Un projet défensif qui

améliore la gamme pour rattraper la concurrence peut avoir une pondération plus forte qu'un projet offensif pour dépasser la concurrence. Dans l'exemple, l'accessoire Gamma est le projet prioritaire.

Tableau-outil 6.3. Exemple de scoring de projet

Projet	Critères qualitatifs		Critères quantitatifs			Total
Critères	Défensif	Offensif	CA	Marge	Investissement	
Évolution de Alpha	8	4	5	3	5	25
Produit Bêta	2	9	7	8	1	27
Accessoire Gamma	5	9	3	6	8	31

2. Scoring d'adéquation globale des innovations radicales

Lorsque les risques d'adéquation aux savoir-faire sont plus sensibles, une grille de scoring plus large est utilisable. On estimera les risques d'adéquation en termes d'accueil du produit par les clients, de capacité R & D, notamment technologique, de capacité du réseau à vendre et assurer l'après-vente correspondant aux technologies nouvelles et de résultats financiers. Ces évaluations sont imprécises, l'incertitude aussi est estimée, mais elles donnent lieu à un débat qui synchronise les décideurs. Le tableau-outil 6.4 présente un exemple d'évaluation globale de projet.

Tableau-outil 6.4. Scoring de projet (évaluation globale)

Critères	Score / 100	Pondération	Incertitude
Acceptation par les clients	90	20 %	± 10 %
Capacité du réseau de distribution	75	25 %	± 20 %
Capacité R & D	65	20 %	± 5 %
Revenu/marge/investissement	95	35 %	± 20 %
Score pondéré	–	83	7,5 %

Ici, il n'y a pas d'hésitation quant à l'adéquation au besoin ou la profitabilité, mais une incertitude quant au réseau de vente et à la capacité R & D de réaliser le produit, estimée à 65 %. Il sera nécessaire de prévoir un soutien externe en R & D et la recherche d'un distributeur spécialisé. Chaque projet sera évalué par ce moyen et comparé. D'autres critères d'évaluation de projets d'innovation radicale B to B peuvent être ajoutés :

– apprentissages générés par le projet (technologique, commercial, etc.) ;
– attraction de talents d'ingénieurs par la technologie exploitée ;
– opportunité d'alliances ;
– opportunités de brevets.

Section 3. Choisir l'offre hybride et la servicisation

1. Services horizontaux et verticaux

Les entreprises B to B recherchent une garantie de résultat. C'est pourquoi les propositions de valeur incluent des services et sont la clé de la fidélité des clients. L'acheteur négocie dans un contexte de limitation du risque et de satisfaction pérenne au sein de son entreprise. L'accord sur le niveau de services, ou SLA (*service level agreement*), permet de définir les exigences nécessaires à la satisfaction du client. Notamment, il impose de réagir en cas de difficulté après l'achat. La mobilisation d'expertise à la demande ou le support apporté auprès des utilisateurs confortent l'acheteur, l'inclinent à ne pas prendre de risques avec d'autres fournisseurs. Les promotions, les points de fidélité sont peu efficaces en B to B.

Les services sont spécifiques : intangibles, hétérogènes, coconstruits avec le client et périssables[5]. Pendant la production de service (servuction), le client est partie prenante, à la fois contributeur, bénéficiaire et évaluateur. Les services requièrent une structure, un réseau, des méthodes de vente différentes de la vente de produit. Leurs choix suivent un processus propre.

En B to B, la représentation de l'activité de l'entreprise au sein d'une filière conduit à la notion de services horizontaux et verticaux[6]. Un service vendu ajouté à un produit est considéré comme vertical. Il peut être vendu après la vente (*vertical after-sale service*), ou à tout moment du cycle de vie du client (*vertical life-cycle service*). Le service d'externalisation d'une activité est considéré comme horizontal (*horizontal outsourcing service*), de même que le service d'intégration d'une activité (*horizontal integration service*). Cette typologie aide à évaluer les mouvements dans la filière en deux dimensions, et la « focale » de l'entreprise.

2. La solution de l'offre hybride

Les produits en B to B sont vendus avec des services plus fréquemment qu'en B to C pour plusieurs raisons :

- Les clients souhaitent une satisfaction non seulement sur le bien acheté, mais surtout sur son exploitation.
- La relation est durable dans le temps, les contrats de services ont un fort taux de renouvellement.
- La profitabilité du service est supérieure à celle du produit et la pression sur les prix moins forte. Les forces commerciales des fournisseurs sont formées à ces types de vente et bien rémunérées. Le taux d'attachement, c'est-à-dire le pourcentage de vente des produits avec des services, est donc particulièrement suivi.

5. Lovelock C., Wirtz J., Lapert D. Munos A., *Marketing des services*, Pearson Education, 2014.
6. Gebauer H., Paiola M., Saccani N., « Characterizing service networks for moving from products to solutions », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 1, 2013, p. 31-46.

On appelle offre hybride la combinaison de produits et de services. La recherche d'une solution globale du client est mieux servie par un ensemble produit plus services et se généralise. Une étude[7] montre une tendance des entreprises à évoluer d'une vente de produits vers une vente de « *bundles* » (groupements de produits et services). Le client valorise cependant moins bien cette addition d'éléments du catalogue qu'une vraie construction sur mesure non dissociable. Les services liés aux produits couvrent les services de conception, de maîtrise d'ouvrage pour les clients, de maîtrise d'œuvre pour les fournisseurs, de démarrage, ceux qui sont liés à la vie du produit et ceux qui sont liés à la fin de vie. Le fournisseur évolue vers une offre de solution globale qui élimine pour le client des contraintes d'acquisition de savoir-faire. Une autre étude auprès de 348 entreprises allemandes montre une plus forte rentabilité des offres hybrides face aux produits ou services purs[8].

ZOOM

Faure, un exemple d'offre hybride

L'entreprise Faure fabrique, depuis son origine, en 1868, des pompes et filtres destinés à l'épuration des eaux et boues issues des industries chimiques et céramiques. Son offre est passée du matériel à des solutions clés en main d'ingénierie de conception de la solution, d'équipements, de services d'installation et maintenance. La prestation globale d'amont à aval permet de garantir une automatisation de l'ensemble.

On distingue les services sur le site du distributeur, sur le site du client, les services en ligne, les services financiers. L'innovation dans les services est telle qu'ils se déploient dans de nombreuses directions. Nous prenons la typologie de Cova[9] pour citer des exemples :

• Support au produit : intégration, diagnostic, maintenance, garantie, entretien, réparation, mises à jour, ajout de modules, recyclage.

• Support à l'achat et l'utilisation : conseil, aide à la décision, financement, formation, hot line.

• Support au changement : aide à la transformation, information de pilotage, calculs de gains, garanties de résultats. Lorsque le produit est un achat stratégique, l'aide à la transformation de l'entreprise est un différenciateur majeur. L'achat de robots en usine qui modifient les lignes de fabrication, ou

7. Sharma A., Iyer Gopalkrishnan R., « Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions? », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n° 5, 2011, p. 723-729.

8. Eggert A., Thiesbrummel C., Deutscher C., « Heading for new shore: Do service and hybrid innovations outperform product innovations in industrial companies », *Industrial Marketing Management*, vol. 45, 2015, p. 173-183.

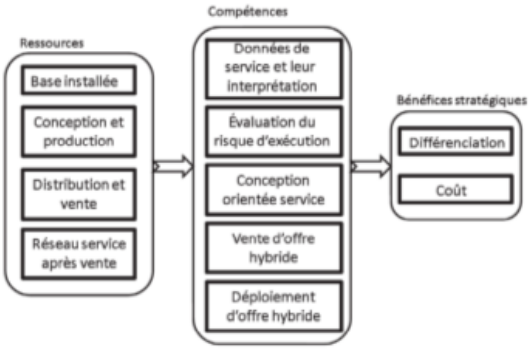
9. Cova B. et Salle R., « Marketing Solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors », *Industrial Marketing Management*, vol. 37, 2008, p. 270-277.

les logiciels de *product lifecycle*, qui modifient la relation avec les fournisseurs, par exemple, provoquent les ventes de services de conduite du changement.

• Support communautaire au client : mise en relation, communautés de pratique[10].

Contrairement aux produits, qui sont rarement gratuits, la stratégie de services attachés aux produits comprend un niveau gratuit inclus et des niveaux payants. La livraison en 48 heures peut être gratuite, et payante en 24 heures. Le réglage peut être gratuit pour une application, et payant pour les suivantes. Cette tactique est importante lorsque la segmentation des clients est fondée sur l'usage. Certains ont une vision banalisée de leur achat, non impliquant et d'usage faible. C'est le segment « *buy and forget* ». D'autres, plus impliqués, deviennent des utilisateurs réguliers et achètent des services de niveau supérieur associés à un besoin de pilotage. C'est le segment « *buy and manage* ». D'autres enfin en font un usage dont dépend leur efficacité opérationnelle. Ils réalisent une activité importante avec le produit et recherchent un niveau de performance. Ils achètent des services à prix élevés pour garantir cette performance. C'est le segment « *business critical* ». L'offre hybride demande des ressources exceptionnelles et en retour fournit des aptitudes exceptionnelles, qui engendrent des avantages distinctifs. Ils sont résumés dans le schéma suivant.

Figure 6.4. Ressources et compétences des solutions hybrides



Ulaga W., Reinartz W., « Hybrid offerings : how manufacturing firm's combine goods and services successfully », *Journal of marketing*, vol. 75, n° 3, 2011, p. 5-23.

Le constructeur qui prend le virage de l'offre hybride fait face à de nombreux challenges culturels et opérationnels, tels que la connaissance, l'approche commerciale et la maîtrise des imprévus[11].

10. Gibert V., « La communauté de pratiques : source de compétitivité et d'innovation », entretien, *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 67-70.

11. Zarpelon Neto G., Pereira G. M., Borchardt M., « What problems manufacturing companies can face when providing services around the world », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 30, 2015, p. 461-471.

3. Les produits transformés en services : la servicisation

L'offre quasi systématique de services en B to B en complément du produit et son développement généralisé oriente la réflexion stratégique vers le concept de *Service Dominant Logic*, ou *SD-Logic*, apporté par Vargo et Lusch[12].

Cette théorie s'appuie sur l'évolution du concept de service, processus mis à disposition du client, vers celui de résultats intangibles générés par un acteur, le fournisseur, associé à un autre acteur, le client. Le produit est alors considéré comme générateur de service. Un robot est un générateur de service, cocréé avec le client, de manipulation et production automatique de pièces. Cette vision ouvre des champs de création de services en B to B où le fournisseur détermine avec le client le résultat attendu, la relation et les apports de valeur mutuels. L'investissement du client devient frais de fonctionnement.

Certaines activités économiques B to B présentent ainsi des opportunités de changement des *business models* vers plus de récurrence de chiffre d'affaires, par transformation du produit en service (servicisation). Par exemple, la solution proposée peut prendre la forme d'un droit d'exploitation par la location, d'une facturation à l'usage ou d'une licence d'utilisation. Autre exemple, elle peut devenir un *facility management*, c'est-à-dire la prise en main d'une activité de l'entreprise par le fournisseur. Le cas d'IBM est emblématique, qui vendait des PC, des grands ordinateurs et des logiciels, puis a repris des services informatiques des entreprises et garantit un résultat de performance. De même, Xerox peut vendre du matériel et logiciel ou prendre en charge des activités de traitement du document électronique et d'impression. Le responsable marketing imagine ce type d'évolution et en détermine les opportunités et les risques.

La technologie des objets connectés, *Internet of things*, IoT, offre un immense champ de servicisation des produits vendus en B to B. En effet, les fournisseurs pourront connaître l'usage, la productivité, l'usure, la consommation, etc. des produits. À l'aide de ces données, ils pourront vendre l'usage à leur client au lieu de vendre le produit grâce à un calcul précis de leurs coûts et des gains du client. Cela permet un passage particulièrement attractif de charges d'investissement fixes du client vers des charges de fonctionnement variables. Autre exemple, l'IoT permettra également d'offrir une aide en temps réel aux utilisateurs, dès qu'une manipulation fausse est détectée.

4. Les services « purs »

Les services dits purs, c'est-à-dire non liés à un produit, sont très nombreux en B to B. Ils peuvent faire appel à des savoir-faire rares, citons les entreprises de conseil en stratégie ou en fusion-acquisition, les recruteurs de talents spécialisés, les *big data* (services de traitement de données en grands

12. Vargo, S. L., Lusch, R. F., « Evolving to a new service dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 1.

volumes), ou d'affiliation sur Internet. Certains sont proches d'une activité industrielle, tels les services de nettoyage, la restauration d'entreprise, l'impression et la mise sous pli. D'autres sont les mêmes qu'en B to C, mais proposent des services supplémentaires.

Tableau 6.5. Exemple d'évolution de services des particuliers aux professionnels

	Services de base B to C	Services B to B supplémentaires
Télécoms	Unités téléphoniques	Lignes haute capacité, garanties de volume, sécurités
Banque	Prêts	Montants très importants Modes de remboursement sur mesure
Assurance	Assurance	Assurance de parcs d'équipements, de projets, assurance contre les risques de non-paiement, réassurances
Transport	Livraison	Tonnages importants, volumes exceptionnels, groupages, dédouanement, règlement de taxes
Logiciel	Mise à jour en ligne *Cloud*	Installation et configuration complexes, gestion de projet

Section 4. Intégrer le développement durable

Le développement durable est un impératif qui s'impose aux entreprises soit par la réglementation (normes ISO 14000, REACH, RoHS, DEEE), soit du fait de la concurrence. Il se traduit par des produits ou services dont le développement, l'exploitation et la destruction sont moins consommateurs de matière et d'énergie, moins producteurs de déchets et de gaz à effet de serre, ou qui contiennent moins de molécules ou de matières nocives. Les entreprises sont désormais obligées de publier leurs progrès dans ce domaine. Les labels, obligatoires ou non, se multiplient (Energy Star, HQE…). Les filières tout entières sont influencées, des matières premières aux produits finaux. Quel est l'impact de ce mouvement de fond sur les activités marketing ? Les conséquences varient selon les métiers.

1. Un frein à l'innovation fonctionnelle par ponction des budgets R & D

Les réglementations imposent des modifications dans les produits, des processus d'écoconception et l'obtention de certifications très coûteuses. Les budgets R & D sont mobilisés aux dépens de la création de fonctions nouvelles ou de services supplémentaires. Les produits industriels sont particulièrement concernés. Il est nécessaire de réévaluer dans les projets R & D la part qui sera absorbée par l'écoconception et les coûts de conformité aux réglementations actuelles et à venir. Des produits peuvent ne pas être lancés dans certains pays en raison des efforts exigés.

2. Une hausse probable des capex et une baisse des opex des clients

Études de faisabilité, diagnostic, processus de contrôle des fournisseurs, le design des produits « verts » est le plus souvent plus coûteux et les prix des matériaux de substitution plus élevés. Un conflit produit vert/produit riche peut apparaître. Les recherches de fonctionnalités et d'ergonomie meilleure peuvent provoquer une régression en termes de bilan écologique. Ainsi, l'apparition d'écrans plats de plus en plus grands et tactiles a augmenté les quantités de métaux lourds polluants. En pratique, des hausses de coûts d'achat du client (capex, *capital expenditures*) apparaissent et s'associent à des baisses de coûts du management de déchets, une baisse de consommation et donc de coûts d'exploitation (opex, *operational expenditures*). Les équipes marketing doivent donc arbitrer cet équilibre, communiquer à propos du TCO *(total cost of ownership)* et faire preuve de pédagogie.

3. Un accélérateur de marché

À l'inverse, de nouveaux arguments « verts » apparaissent et provoquent des opportunités de renouvellement de produit. Par exemple, un moteur beaucoup moins polluant peut justifier un remplacement et créer un marché. Les entreprises émettent des appels d'offres avec des critères de choix qui incluent le développement durable. Ils ne sont accessibles qu'aux entreprises qui fournissent cet effort. Les équipes marketing doivent donc suivre les exigences du marché, et notamment celui des grands comptes et des organismes publics, qui font école.

4. Le besoin de nouvelles expertises

Les mesures d'empreinte écologique sont complexes. Ainsi, la durée de vie d'un produit est un concept qui conduit à calculer une annuité énergétique, somme des besoins d'énergie du cycle de vie du produit divisé par sa durée de vie. Des outils de simulation et de mesure apparaissent, propres à certains métiers (Hyper Green pour l'informatique, Epeat pour l'électronique, PUE dans le bâtiment…). Les chefs de produit doivent acquérir ces connaissances et les traduire en arguments. Par exemple, quatre types d'expertises sont apparus en matière de développement durable dans le bâtiment :

- L'écoconstruction (procédés de construction, nuisances des chantiers).
- L'écogestion (eau et énergie consommées, déchets produits, entretien, maintenance).
- Le confort (acoustique, hygrothermique, confort olfactif et visuel).
- La santé (qualité sanitaire des espaces, de l'air, de l'eau).

5. L'évolution du *business model* vers le PSS

La poussée inéluctable du développement durable engendre la création de formes nouvelles de filières. Le modèle PSS, *product-service system*, est l'association de produits, d'infrastructures et de services qui par l'exploitation des informations sur l'activité des produits permettent de réduire l'empreinte écologique[13]. Les *smart grids*, réseau des compteurs électriques, sont un exemple qui permettra la régulation des centrales nucléaires. Les informations en temps réel sur la consommation d'un équipement permettent une régulation d'autres équipements, la mobilisation d'interventions anticipées, etc. Le modèle PSS est une forme particulière d'innovation ouverte, associant les partenaires en produit, services et infrastructure.

Section 5. Engager la participation et la cocréation

1. Une pratique classique en B to B

La stratégie aboutit à spécifier un produit ou un service. Elle peut également conduire à spécifier des moyens et des capacités mises à disposition des clients qui vont participer à leur création. La participation du client dans le cycle de création et de vente du produit est une pratique nouvelle en B to C. Une de ces formes abouties est la cocréation, pratique de conception commune de la solution. En B to B, de nombreux aspects de la relation client inclinent à ce mode de fonctionnement. Citons les pratiques fréquentes :

- Le client consulte les fournisseurs et émet un appel d'offres, puis les fournisseurs répondent. Ce cas est très fréquent dans l'aéronautique, l'automobile.
- Le fournisseur propose un produit et le personnalise au besoin du client. Une pratique dans la machine-outil, les logiciels.
- Le client indique sa demande au fournisseur, qui fait une offre sur mesure. Cas fréquent dans le secteur du conseil, des agences de communication.
- Le client s'entretient avec un fournisseur, qui lui conçoit un produit sur mesure et le consulte pendant sa construction pour réaliser certaines adaptations. Cas rencontré dans le bâtiment.
- Le client et le fournisseur négocient un prix, des conditions de services, de logistique et les contractualisent. Situation dans quasiment tous les secteurs.
- Le fournisseur est invité à participer à un processus de conception de produit, avec une implication forte afin de faire évoluer sa technologie. Une pratique dans le high-tech.
- Les clients appartiennent à une communauté de pratique, donnent leur avis sur les produits, réalisent des tests. Cas du logiciel.

13. Barquet A. P., de Oliveira M. G., Amigo C. R., Cunha V. P., Rozenfeld H., « Employing the business model concept to support the adoption of product-service systems (PSS) », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 5, 2013, p. 693-704.

La proximité de la relation en B to B est telle que la cocréation est une pratique déjà ancienne. C'est la recherche de l'équilibre entre pression du fournisseur et pression du client qui, si ces derniers acceptent un espace de liberté, permet la cocréation. La théorie des coûts de transaction de Coase (1937)[14] et celle des contrats incomplets de Williamson (1996)[15] éclairent cette perspective : les contrats entre clients et fournisseurs cherchent en priorité à limiter les risques, mais rigidifient aussi la relation. Ils ne peuvent préciser tous les événements futurs mais cette situation est souvent préférable : elle laisse une part d'inventivité, source de progrès. Cet ajustement mutuel est à la fois un coût de transaction et un savoir-faire. En pratique, l'acheteur B to B met en balance les ressources qu'il doit mobiliser pour faire adapter le produit à son besoin et la motivation de son entreprise quant à cette adaptation. Ces deux critères, également démontrés pour le consommateur en B to C[16], déterminent le niveau de la participation de ce dernier : « client exécutant », il personnalise lui-même le produit ou service, selon des instructions précises ; « client assistant marketing », il accepte de tester les produits et de les personnaliser ; « client apporteur de solutions », il définit totalement son besoin. On ajoutera le « client communautaire », il aide les autres clients.

2. L'innovation ouverte et les alliances

Le concept d'innovation ouverte, ou *open innovation*, a été proposé par Chesbrough[17] (2006). Il oppose à l'innovation réalisée en secret dans les bureaux d'études d'une entreprise une innovation fondée sur des alliances et l'apprentissage. Ses avantages principaux sont la concentration de compétences et de ressources, la diversité des solutions apportées et la rapidité de mise sur le marché. L'innovation ouverte, réalisée par des contrats d'alliance, est fréquente en B to B. Une recherche réalisée auprès de 218 entreprises B to B montre que l'innovation ouverte est un accélérateur des innovations de rupture, par opposition aux innovations incrémentales[18]. On distingue les alliances stratégiques, marketing, R & D et de production. Les deux premières impliquent les responsables marketing. L'apprentissage est réalisé par des opérations « Learning expeditions crowdsourcing » avec des experts et laboratoires ouverts. Les alliances peuvent exister entre concurrents, par exemple pour développer ensemble un produit manquant à leur gamme. Elles se développent aussi entre entreprises de domaines différents mais complémen-

14. Coase R. H., *The nature of the firm, Economica*, coll. « New series », vol. 4, 1937, p. 386-405.

15. Williamson O. E., *The mechanism of governance*, Oxford University Press, 1996.

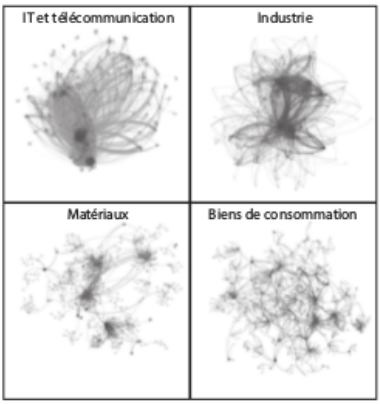
16. Cadenat S., Bonnemaizon A., Benoit-Moreau F., Renaudon V., « Regards sur la coproduction du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? », *Décisions Marketing*, vol. 70, n° 9-24, 2013.

17. Chesbrough H., *Open Innovation, the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, 2006.

18. Cheng C. J., Ja-Shen C., « Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 28, n° 5, 2013, p. 444-454.

taires. Ainsi, deux organisations apportent chacune une technologie pour créer un produit totalement nouveau. Elles peuvent aussi concerner un fournisseur et un client. Les alliances sont souvent associées à une prise de participation au capital et la création d'une entreprise consacrée au projet. Par des lignes reliant les différents points, les représentations de la figure 6.5 indiquent l'intensité des alliances entre entreprises, entre 2000 et 2013, issues de la base de données Thomson Reuters DSC Platinum, de 3 143 entreprises américaines[19]. Elles montrent les différences entre quatre macrosecteurs : informatique et télécoms ; industrie, où les alliances sont très fréquentes ; matériaux et biens de consommation B to C où elles sont, à l'inverse, plus rares et moins concentrées par quelques poids lourds.

Figure 6.5. Représentation des alliances dans quatre secteurs



Basole R., Putrevu J., « On leadership, alliance formation, and enterprise transformation », *Journal of Enterprise Transformation*, 2014, cahier de recherche.

Les alliances marketing comprennent les accords sur les produits et les actions commerciales. Par exemple, les accords d'échanges de produits complètent mutuellement les gammes, les opérations entre réseaux de vente entraînent des présences à des salons ou des communications communes. L'alliance stratégique en B to B est donc particulièrement variable. Le niveau léger « minima contrôlé », moyen « jointure permanente » ou fort « modèle stratégique de préférence » dépend de l'exigence du client[20]. Une activité peu « *customer centric* » crée des liens souples entre les partenaires, et inversement une activité très « sur mesure » demande un

19. Basole R., Putrevu J., « On leadership, alliance formation, and enterprise transformation », cahier de recherche, *Journal of Enterprise Transformation*, 2014.

20. Frankenberger K., Weiblen T., Gassmann O., « Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 5, 2013, p. 71-682.

partenariat fort. Pour plus d'informations sur l'innovation ouverte et ses impacts organisationnels, se référer aux ouvrages de Joe Tidd[21] et de Séverine Le Loarne[22].

Étude de cas : manager des alliances stratégiques chez HP

Christian Renard est *strategic alliance manager* (SAM) chez HP, entreprise leader mondial des imprimantes et services IT avec un CA de 111 Md$ et 302 000 employés. Il nous explique les particularités du management de client stratégique :

« De fortes tendances apparaissent dans les marchés B to B : outsourcer des activités pour être plus rentable et accéder à des technologies, localiser des activités pour des raisons d'exigence des clients, partager des compétences pour des projets de design communs, aborder des marchés avec des partenaires locaux. Il en résulte des joint-ventures, des stratégies d'alliances verticales clients-fournisseurs stratégiques et horizontales entre concurrents (coopétition).

Elles se traduisent par des mises de capital ou des accords d'achat à long terme, de licence et des simples collaborations entre R & D. Une alliance stratégique est la collaboration entre deux organisations distinctes – d'où le défi de travailler en "harmonie". Dans ce contexte, le SAM agit sous deux angles : le guidage des directions exécutives d'une part et des équipes opérationnelles d'autre part. Sachant que 50 % du taux de réussite d'une alliance est lié à la phase d'implémentation, il s'implique profondément dans les organisations et fonctions de l'alliance. Il fournit les indicateurs de la relation pour démontrer la réduction de risques. Il agit sur l'alignement stratégique, culturel et structurel de la relation. Il initie des structures à l'interface des deux entreprises et s'assure de leur fonctionnement. C'est une construction à long terme et commune plus qu'un mode imposé du client. Elle est visible dans une vision, un plan stratégique avec des dates clés. Le SAM gère les phases délicates d'investissement des deux partenaires et soigne les progrès de capital confiance. »

Ce poste de *strategic alliance manager* est en expansion rapide avec le développement de l'innovation ouverte. Il montre l'effort permanent de mise en congruence des objectifs des partenaires[23].

3. Coconstruction, le cas du sous-traitant

Au-delà d'une simple personnalisation, le sous-traitant réalise des produits ou services entièrement conçus sur mesure auprès d'un nombre réduit

21. Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Management de l'innovation : intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*, De Boeck, 2006.

22. Le Loarne S., Blanco S., *Management de l'innovation*, 2e édition, Pearson Education, 2012.

23. Cuevas J. M., Julkunen S., Gabrielsson M., « Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence », *Industrial Marketing Management*, vol. 48, 2015, p. 149-159.

de clients. Avec une marge de manœuvre limitée, peut-il développer une stratégie marketing ? Partant du constat que le sous-traitant incarne une double compétence technologique de conception et de production, François Blanc[24] et Philippe Chassagne nous donnent quatre pistes. En premier lieu, l'offre du sous-traitant peut être « active », ne pas être seulement dictée par les donneurs d'ordre mais faire l'objet d'une différenciation exploitant toutes les capacités dues à l'assemblage de ses compétences. Deuxièmement, le prix peut prendre une autonomie, combinant une aptitude au low cost par des capacités de production souples et des niveaux élevés pour des produits rares de spécialité. Troisièmement, le sous-traitant peut adopter un rôle d'intermédiaire dans la filière et établir des connexions, ce qui va lui donner de la visibilité. Enfin, il peut afficher son savoir-faire en amont et en aval de la filière et les traduire en bénéfices aux partenaires.

La relation client-fournisseur devient alors stratégique : l'attractivité mutuelle n'est pas seulement basée sur la rentabilité de l'opération et les comportements de négociation, mais aussi sur la mobilisation des ressources et de liens multifonctionnels durables[25].

Étude de cas : le marketing du sous-traitant Lizybiz

Lizybiz est une entreprise de service pour 50 marques et distributeurs de mode, allant des marques haut de gamme comme Kenzo à la *fast fashion* avec Zara. Elle a développé depuis 15 ans plus de 5 000 imprimés originaux, dispose d'un fond d'archives de près de 50 000 dessins textiles et fait fabriquer tissus et vêtements dans une dizaine de pays : de la France à la Chine, en passant par le proche import (Turquie, Bassin méditerranéen et Europe). Gilles Fouchard, président-directeur général, nous explique la position particulière du sous-traitant :

« Prestataire de service dans la mode, nous sommes structurellement une marque sans notoriété. Pourtant, notre apport en matière de créativité, d'innovation et de compréhension des tendances pour les marques clientes est essentiel. Nous devons apporter notre vision produit tout en sachant nous fondre dans la stratégie de nos clients, à travers un processus collaboratif de mise au point de leurs collections. Plus en amont dans la chaîne, nous identifions les fournisseurs (tisseurs, imprimeurs, confectionneurs) eux-mêmes sous-traitants, et leur transmettons des éléments techniques très précis pour la production. Leur éloignement est un point clé de la relation aujourd'hui : il faut le maîtriser et savoir réagir en temps réel pour un résultat de qualité. Ainsi, notre action d'intermédiaire à valeur ajoutée apporte une réelle plus-value pour les collections de nos clients. »

24. Blanc F., Chassagne P., « Émergence d'un marketing du sous-traitant : itinéraires de décideurs », *Revue française du marketing*, n° 234-235, 2010.

25. Tanskanen K., « Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship: A dyadic multiple-case study », *Industrial Marketing Management*, vol. 50, p. 128-141, 2015.

CHAPITRE 7

Structurer et animer la distribution

Ce chapitre donne une vue d'ensemble des différents modes de distribution et de leurs avantages pour créer un réseau. Il présente également les activités marketing de soutien aux distributeurs.

Section 1. Jouer sur une distribution B to B polymorphe

Avec la complexité des produits, la connaissance « métier » spécifique et les savoir-faire techniques, la distribution B to B est souvent élaborée et assure des activités multiples. Les fonctions de la distribution couvrent de plus en plus de domaines :

– prospection de la clientèle à l'aide de médias de plus en plus digitaux ;
– relation client entretenue auprès d'interlocuteurs multiples ;
– conseil et prescription dans le choix de solutions ;
– ingénierie de conception de solutions ;
– ensemblier réunissant des partenaires ;
– négociation et conclusion d'affaires ;
– logistique des produits intégrant les contraintes de « juste-à-temps » ;
– services d'installation, configuration, démarrage ;
– services de support à l'usage et à la fin de vie du produit ;
– retour d'informations vers les constructeurs sur les clients et le marché.

Chacune de ces fonctions est modulée, en termes de niveau de performance, selon les segments de clientèle. Certains réseaux de distribution ne couvrent pas tous les niveaux de service, et les fabricants font appel à plusieurs réseaux simultanément s'ils veulent couvrir leur marché. La création d'un réseau exige des investissements et une main-d'œuvre commerciale et technique qualifiée. Dès que l'échelle géographique est large et l'exigence de satisfaction élevée, la présence locale et la création d'un réseau deviennent un défi.

Section 2. Construire une structure de distribution

Le choix du mode de distribution dépend de la longueur de gamme escomptée par le client, c'est-à-dire du nombre de produits et services vendus. Un secteur où le client veut trouver tout ce qu'il cherche dans un seul endroit – le *one-stop-shopping* –, impose une gamme longue. Dans ce cas,

le client veut bénéficier d'une réduction de coût logistique et de services réalisés pour plusieurs produits en même temps. Des réseaux de distribution spécifiques apparaissent alors, offrant des gammes très larges. C'est le cas des composants électroniques (connecteurs, composants passifs, semi-conducteurs), du bâtiment (matériaux, outillages), des petites fournitures industrielles (outillage léger, fixations, composants de maintenance pour machines-outils, petit matériel de manutention), de la chimie de spécialité (composants alimentaires, produits à usage industriel, cosmétiques) ou du matériel électrique (compteurs, disjoncteurs, matériel d'éclairage).

Le choix de la vente directe, c'est-à-dire avec une force de vente salariée dans l'entreprise, ou de distributeurs partenaires est stratégique. Le tableau 7.1 synthétise les avantages et inconvénients du réseau indirect et donc, par inversion, ceux du réseau direct.

Tableau 7.1. Comparaison des réseaux

Avantages d'un réseau indirect	Inconvénients d'un réseau indirect
Investissement réduit Atteinte d'un marché réduit en chiffre d'affaires Logistique : livraisons groupées Marges élevées pour les petits clients Effet de gamme et choix Large force de vente Couverture du marché Base de clientèle large, notamment vers les PME Réputation locale acquise Conseil/appui technique sur une gamme large Connaissance du marché local, des aspects culturels	Perte de la relation au client final Prix trop haut auprès des gros clients Perte de marge commerciale Relation de force avec le distributeur, qui peut négliger des produits Perte de connaissance du marché Risque de dépendance à un contrat longue durée Une gamme longue du distributeur peut diluer l'effort de vente

Pour certains marchés, la distribution indirecte est préférable en présence de :
– marchés où le client exige une gamme très longue ;
– marchés instables ;
– marchés mal connus ;
– marchés émiettés, de petits clients, livrés en petites quantités.

Inversement, certains marchés ont des facteurs qui réclament des réseaux directs expérimentés proches à la fois des concepteurs et des clients :
– décisions d'achat très complexes ;
– cycles de vente très longs ;
– biens de haute technologie ;
– biens à prix très élevés.

Prenons par exemple un fabricant de matériaux d'isolation, qui vend traditionnellement ses produits à travers un réseau de négociants et distributeurs

du bâtiment. L'évolution du marché vers l'isolation extérieure des constructions, plus efficace que l'isolation intérieure, conduit à fournir des solutions complètes complexes réunissant isolant, colle, enduit, chevilles et profilés de maintien. Le label HQE (haute qualité environnementale) n'est obtenu que si la solution est bien conçue et contrôlée. Pour assurer cette qualité et éviter les litiges, certains fabricants d'isolants doivent alors créer des solutions standardisées, complètent leur gamme avec les accessoires et vendent en direct aux entrepreneurs. Ils transforment totalement leur stratégie de distribution. Les responsables marketing créent des argumentaires sur les solutions, des formations commerciales et lancent des campagnes d'information vers les bureaux d'études prescripteurs.

En pratique, une configuration mixte de distribution est fréquente. Elle additionne plusieurs combinaisons comme :

• **Le mix de structure**

– réseau direct, composé d'employés du constructeur ;

– réseau indirect exclusif, composé de partenaires externes qui ne vendent pas de produits concurrents ;

– réseau indirect non exclusif ;

– réseau d'agents dans certains pays qui nomment des distributeurs.

• **Le mix de niveau de service**

– réseau à prestation de service à valeur ajoutée ;

– réseau de revente simple de produit.

• **Le mix de relation client**

– réseau de commerciaux itinérants ;

– réseau de vente à distance par Internet et téléphone ;

– réseau de vendeurs de produits, de valeur ajoutée ou de partenariat.

• **Le mix de solution logistique**

– réseau qui se fournit auprès des constructeurs et livre ;

– grossistes assurant des fonctions essentiellement de plateformes logistiques de stockage et personnalisation.

Les solutions de distribution optimisent coût et chiffre d'affaires par rapport aux besoins de proximité des clients. Par exemple :

– les clients importants, en termes de potentiel de chiffre d'affaires ou aux demandes plus complexes, seront prioritairement traités par un réseau direct ;

– les clients plus nombreux et à revenu plus faible pourront être atteints pas un réseau au maillage plus fin, souvent indirect et exclusif ;

– les clients très éloignés pourront être atteints par un distributeur unique qui revend pour plusieurs constructeurs et achète à un grossiste ;

– certains produits simples, ainsi que des consommables, pourront être renouvelés par commande sur Internet ou par téléphone.

Étude de cas : Microsoft

Le réseau français B to B de Microsoft vend des systèmes d'exploitation et des applications professionnelles aux organisations qui les utilisent ou aux développeurs qui les enrichissent[1]. Au premier niveau, une force de vente directe gère environ 60 clients mondiaux. Puis une seconde force directe gère 400 clients nationaux, définis comme ayant plus de 1 500 utilisateurs. Le troisième niveau, celui des 12 000 organisations en France de plus de 100 utilisateurs, est géré par un réseau indirect de distributeurs partenaires. Les cibles chez les clients de ces trois niveaux sont le directeur des systèmes d'information (DSI) et les directeurs des départements fonctionnels. Le quatrième niveau est celui des 2 millions de petites organisations, gérées par une autre catégorie de partenaires, eux-mêmes supportés par une équipe commerciale. Pour eux, la cible est le chef d'entreprise. D'autres catégories de partenaires, à forte valeur ajoutée, sont gérées par des forces de vente spéciales : les intégrateurs qui revendent sous leur marque, les sociétés de conseil en informatique qui développent des solutions, les sociétés de formation. Les partenaires indirects sont gérés à partir d'agences régionales, avec un directeur d'agence, une équipe de consultants et des certificateurs qui contrôlent les capacités techniques et les processus des distributeurs. Au total, plus d'un millier d'organisations agissent sur la cible B to B.

Cette configuration du réseau de Microsoft est mobile, selon les évolutions du marché, des produits et services ainsi que des clients. L'entreprise a une activité de « design » de la distribution permanente.

L'analyse de la filière aide à définir une stratégie de distribution.

ZOOM

Les équipementiers automobiles et leurs réseaux

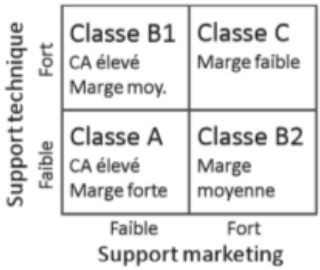
Prenons l'exemple des équipementiers automobiles, comme Valeo, Michelin, etc. Ils fabriquent batteries, freins, essuie-glaces, démarreurs, pneus... Ils vendent aux constructeurs automobiles producteurs de voitures neuves la « première monte », et aux distributeurs en deuxième monte pour les réparations. Ceux-ci sont indépendants, comme Speedy, ou concessionnaires exclusifs. L'équipementier ménage tous les réseaux. Il tient compte des volumes de ventes de première monte pour déterminer sa stratégie face au réseau de deuxième monte. S'il est agressif dans ses prix avec ce dernier, il gêne les ventes du constructeur automobile.

1. Badoc M., *Cas Microsoft LCS, lancement d'un produit high-tech Internet en B to B*, CCPM, 2005.

Section 3. Conduire un marketing dirigé vers les distributeurs

Chaque distributeur est évalué en termes de capacité financière, technique et commerciale. Les qualifications techniques, le niveau de service, les moyens en techniciens et en équipement, les moyens de prospection, le réseau de commerciaux, la taille et la typologie de la base de clients, la satisfaction des clients sont mesurés et peuvent faire partie des engagements du contrat de distribution. Les distributeurs sont classés en plusieurs catégories type (A, B1, B2, C) selon leurs performances commerciales, notamment le chiffre d'affaires, et leurs capacités techniques. Cette classification conduit à décider du niveau de support technique et marketing. En classe A, les distributeurs ont déjà la maîtrise technique et commerciale, ils ne sont intéressés que par une marge maximale. Dans la classe B1, ils génèrent un chiffre d'affaires important et une connaissance de la clientèle, le support technique les intéresse, en particulier lors de mutations technologiques. Ce fut le cas des distributeurs de copieurs monofonction, qui sont passés à l'ère des copieurs multifonctions intégrés à des réseaux sans fil. Une marge moyenne leur est accordée. En classe B2, les distributeurs veulent profiter du savoir-faire marketing et de la marque du fournisseur. En classe C, le distributeur est totalement éduqué au niveau technique et commercial. Du niveau de son engagement dépendra le support du fournisseur, qui doit fortement investir sur lui.

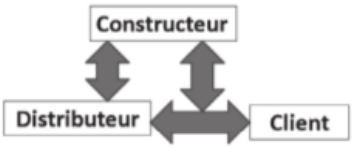
Figure-outil 7.1. Gestion des classes de distributeurs



Cependant, la relation est réciproque : les distributeurs choisissent les constructeurs selon leurs produits, les marges accordées, leur image et leur support. On est bien dans une relation à long terme classique en B to B entre client et fournisseurs. Elle nécessite des actions marketing différenciées selon leurs profils, véritables « segments » de distributeurs, et une force de vente spécifique d'animateurs de distributeurs, ou *distribution managers*.

Le management du distributeur conditionne son succès. Une recherche auprès de distributeurs américains a montré que l'intensité de la relation et la motivation du réseau ont plus d'importance sur sa volonté de lancement des nouveaux produits[2] que le produit et le marché. Le management des distributeurs passe par le partage équitable de la valeur entre les trois parties prenantes. Le client est en contact avec le distributeur, le fournisseur agit sur le distributeur et de plus en plus sur sa relation au client. Par exemple, bien qu'il ait acheté auprès du distributeur, le client peut aller sur le site Web du constructeur et profiter de certains services.

Figure 7.2. La double action du constructeur



Au-delà des formations aux nouveaux produits, les activités marketing spécifiques vers les distributeurs couvrent de nombreuses missions. Elles dépendent des métiers et de la stratégie d'autonomie ou d'intervention auprès du réseau, qu'il soit direct ou indirect.

1. Définir le *business model* de distribution

Le département marketing donne les outils permettant de démontrer aux distributeurs prospectés les opportunités de chiffre d'affaires sur leur territoire. Détaillées par type de source, des estimations de revenu sont réalisées. Un modèle de l'activité générée est bâti, avec une simulation de la base installée de clients et de prospects, un calcul de la valeur du marché total, des parts de marché et des prévisions de ventes par type de produits et services. Une planification des campagnes et activités de vente est faite. Le taux de transformation des visites en ventes permet d'estimer les coûts de distribution : nombre de visites, nombre de vendeurs nécessaires, budget de communication. La simulation peut être réalisée à l'aide d'une matrice de rotation de la base de client. Elle sépare les six opérations classiques :

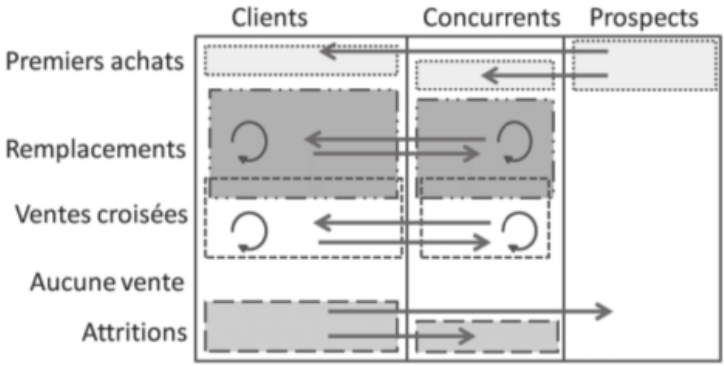
– vente en premier achat vers les prospects (*conquest* ou acquisition) ;
– remplacement de produit des clients acquis (*churn*) ;
– remplacement des produits de la concurrence (*competitive churn*) ;
– ventes croisées de produits complémentaires sur sa propre base de client (*cross selling*) ;

2. Lin J.-S. C., Chang Y.-C., « Retailer's new product acceptance decisions: incorporating the buyer-supplier relationship perspective », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n° 2, p. 89-99 , 2012.

– ventes croisées chez les clients de la concurrence (*competitive cross selling*) ;
– opérations de rétention de clients fragiles (*retention*) qui peuvent être perdus, phénomène d'attrition.

Une fois la matrice en année N construite, la simulation des rotations permet de construire celle de N+1. Elle est efficace à condition de bien connaître son marché.

Figure-outil 7.3. Matrice de rotation des clients



L'ensemble des coûts est évalué (techniciens de services, logistique, personnel additionnel d'administration des ventes). La matrice peut être adaptée aux cas des possesseurs multimarque par des colonnes supplémentaires.

2. Localiser la solution

La localisation de l'offre de solution, c'est-à-dire son adaptation aux besoins locaux, est le fruit d'une collaboration avec les distributeurs. Elle est en premier lieu dépendante des normes locales, des certifications exigées et des langues des utilisateurs. Cependant, chaque distributeur construit son offre. Le fournisseur a pour premier concurrent les autres fournisseurs du même distributeur, qui, sans nécessairement avoir des produits concurrents, prennent le temps des forces de vente et le budget de communication. Le distributeur s'appuie sur les informations marketing des fournisseurs et cherche à harmoniser son catalogue. Il tient compte des marges accordées, des prix de la concurrence et de sa vision locale du marché. Sa liberté principale est celle des prix et remises, mais il conserve l'objectif de rester cohérent avec les pratiques déjà accordées à ses clients. Les fournisseurs examinent donc les gammes du distributeur avant de proposer la leur.

3. Fournir des outils de marketing et de relation client

Le constructeur est en position de fournir certains outils marketing aux distributeurs, qu'il peut localiser. Citons, à titre d'exemple, des pages produits pour les sites Web, des brochures, des vidéos de démonstration, des bannières, des modèles de mails de prospection, des scripts téléphoniques de prospection ou des références de grandes entreprises. Il fournit également des modules de formation destinés aux commerciaux, qui décrivent les produits, le processus de vente conseillé selon les segments et les situations des clients, et donne des comparatifs avec la concurrence.[3]

Les constructeurs peuvent offrir un appui important aux distributeurs en termes de génération de demandes de clients, les *leads*, par exemple :

– des modèles de documents conformes à la charte de la marque, des messages de positionnement ;

– des demandes de clients issues des mots clés achetés aux moteurs de recherche ;

– des méthodes de constitution et de mise à jour de bases de données ;

– un kit de réponse aux appels d'offres ;

– des kits de stands de salons ;

– des profils de clients à cibler selon les campagnes.

Ils peuvent :

– évaluer leurs bases données de clients et proposer des programmes d'enrichissement par sources internes et externes ;

– proposer des actions de comarketing, avec un financement conjoint entre constructeur et distributeur, d'opérations telles que salons, forum, événements, *roadshows*, campagnes ;

– visiter ensemble certains clients grands comptes pour mettre au point leurs projets.

La production d'outils d'aide aux distributeurs peut être importante et son usage réel doit être contrôlé. Trois options se présentent pour assurer leur succès chez les distributeurs :

– la répétition de messages qui rappellent leur existence dans les *newsletters* aux distributeurs ;

– un accompagnement personnalisé pour vérifier la compréhension de leur efficacité ;

– une collaboration dans leur création. Ce processus est préférable, il offre à choisir les outils et assure une facilité d'usage et un contenu approprié.

3. Sur cette partie, voir le chapitre suivant.

ZOOM

Qu'est-ce qu'un *lead* ?

Le *lead* est la manifestation tangible de l'intérêt d'un client pour un produit ou un service. Il peut être traduit en français par « demande de client », « indication » ou « opportunité commerciale ». Les *leads* varient selon les métiers et les activités des entreprises. Un appel pour une démonstration, un formulaire rempli sur un salon, une demande par mail suite à un mailing, un message laissé sur un site Web, l'indication d'un technicien après une conversation avec un utilisateur, une fin de contrat de crédit-bail, tous ces événements sont des *leads*, dont la qualité sera mesurée par le taux de transformation en vente et le chiffre d'affaires moyen généré.

4. Stimuler le réseau

Le réseau de distribution est sensible aux stimulations des fournisseurs, qui conçoivent des programmes réguliers, au-delà des événements de lancement de produits. Des challenges entre les distributeurs de taille homogène et des événements sont organisés :

– conventions où sont mis en avant les meilleurs distributeurs, en termes de chiffre d'affaires, de ventes de nouveaux produits, de satisfaction client ;

– conseil consultatif des distributeurs ;

– compétitions entre commerciaux des distributeurs avec des voyages, des cadeaux à gagner ;

– offres spéciales pour des campagnes particulières, des produits de démonstration ;

– bonus particuliers en cas d'embauche de commerciaux, de mise en place de logiciels de CRM ou de bases de données.

L'animation constitue un programme permanent, il est en effet nécessaire de capter régulièrement l'attention de la force de vente et de l'orienter vers les produits jugés prioritaires. L'animation cherche à traiter les insuffisances de la distribution.

5. Fournir des outils aux commerciaux responsables de distributeurs

Les responsables marketing fournissent des outils aux animateurs des distributeurs, tout comme ils fournissent des outils aux commerciaux.

Ces outils les aident à développer leur portefeuille de distributeurs. Citons notamment :

• Les profils types de distributeurs et leur classification selon les tailles, les niveaux techniques, les clientèles atteintes.

• La carte des distributeurs de l'entreprise et des concurrents. Elle donne la répartition des ventes par réseau, le chiffre d'affaires dans le secteur, les présences des concurrents, les distributeurs à conquérir.

• Les contrats de distribution.

• Les outils « Comment chercher un distributeur, présenter son futur *business model* et le convaincre ».

• Le descriptif du processus de mise en conformité technique et commerciale du distributeur.

• Le tableau de bord d'évaluation des activités et d'animation d'un distributeur. Cela inclut le mode d'entretiens réguliers, le processus d'avertissement, voire de résiliation, si les résultats ne sont pas satisfaisants et, inversement, les moyens de reconnaissance des distributeurs performants.

• Les plans marketing types du distributeur.

• Les modules de formation de la force de vente et des chefs de vente.

Section 4. Contractualiser avec le réseau

Le contrat de distribution est l'outil de base qui structure le réseau. Il clarifie au maximum la relation constructeur-distributeur sur le long terme. Les politiques de marketing et de vente du constructeur et du distributeur sont liées par le contrat. Certaines clauses sont particulièrement importantes :

• Objectifs de CA, remises par volumes, pénalités ou résiliation en cas de non-atteinte de l'objectif.

• Quota de vente minimum par ligne de produit.

• Territoire, clients, marchés accessibles, flexibilité des territoires.

• Gamme et évolution, engagement de vendre les produits futurs.

• Exclusivité de gamme. Ce point est particulièrement important. Il a un impact majeur sur la dépendance mutuelle et le chiffre d'affaires. Toute exclusivité doit faire l'objet d'une contrepartie d'engagements soit de moyens, soit de résultats.

• Objectif de niveau de service minimum et satisfaction des clients.

• Bonus exceptionnels sur critères intermédiaires tels que :

  – accroissement de la base installée ;

  – vente de nouveaux produits, de contrats de service.

• Taille et qualité de la base de données.

• Prix, révision des prix, marges accordées.

• Prix conseillés au client final.

• Support technique et logistique apporté au distributeur ou *service level agreement*, SLA.

• Support marketing.

• Durée du contrat et renouvellement.

Le contrat a des répercussions de longue durée sur les lancements de produit, les efforts commerciaux, les animations. La législation locale entre également en jeu, avec des jurisprudences variables, qui protègent les distributeurs

ou leurs fournisseurs. L'ensemble du commerce B to B est régi par ces contrats, qui doivent être maîtrisés par l'entreprise.

Section 5. Structurer la force de vente et le marketing opérationnel

La définition d'une structure de force de vente fait partie des finesses en B to B. Elle est un compromis et requiert des adaptations régulières. Cependant, la construction d'une relation entre un commercial et ses clients prend du temps. Les changements de structure impliquent des ruptures de contact personnel et de capital-confiance. Ils sont donc coûteux, doivent être réalisés avec des transitions bien organisées, grâce notamment aux données du CRM. Dans une structure intégrée, les responsables du marketing opérationnel sont en contact permanent avec le réseau. Ils sont au service de la force de vente, notamment en lui apportant des *leads*.

Quatre structures génériques peuvent être distinguées, sachant qu'une même entreprise peut choisir un panachage selon la variété de types de produit, leur caractère stratégique, leur technicité, l'importance de leur chiffre d'affaires, la taille du réseau et la volonté de prise de part de marché :

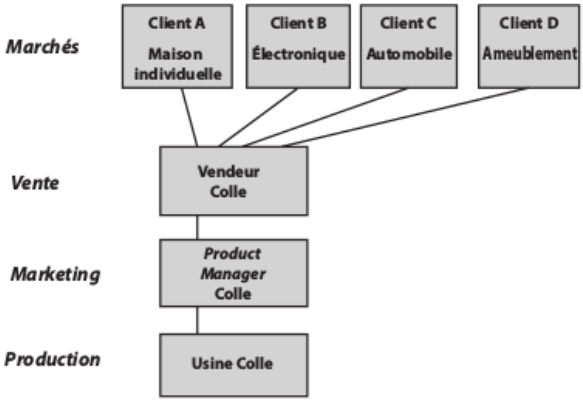
– la structure par produits ;
– la structure verticale ;
– la structure régionale ;
– la structure par comptes clés.

La structure marketing est souvent corrélée à la structure commerciale.

1. La structure intégrée par produits

Elle correspond à des chefs de produit qui gèrent chacun un groupe de produits et appuient un ensemble de commerciaux qui les vendent. Elle est intéressante lorsque la technologie ou les produits sont complexes et l'expertise nécessaire, ou lorsque la stratégie de l'entreprise cherche à maximiser la valeur d'une technologie ou d'une gamme. Elle ne peut exister que lorsque le marché est assez large pour « nourrir » des commerciaux spécialisés sur une ligne de produits et le support marketing correspondant. Elle peut être mise en place facilement dans un marché concentré, mais devient peu viable dans un marché très dispersé ou de petite taille.

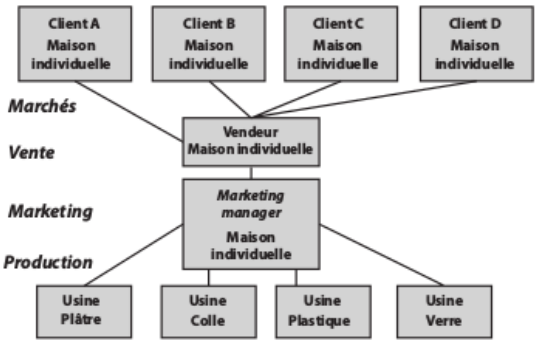
Figure 7.4. Structure intégrée par produit pour un fabricant de produits chimiques



2. La structure verticale par marchés

Dans une telle structure, le chef de marché se voit confier un ensemble homogène de clients, un segment ou un sous-segment. Il est expert de leurs besoins et optimise l'offre correspondante complète de produits et services. Il appuie un réseau de commerciaux qui travaillent sur le même segment et qui vendent tous les produits qui lui sont adressés. Cette structure apporte une grande connaissance des clients. Elle est intéressante lorsque les segments demandent des solutions très différentes et lorsque la stratégie de l'entreprise cherche à couvrir l'ensemble de leurs besoins. Elle requiert une connaissance opérationnelle précise des segments, au niveau des adresses de clients, pour pouvoir les allouer aux commerciaux. Une capacité de coordination est nécessaire avec la production, qui est en contact avec tous les chefs de marché.

Figure 7.5. Structure par marché d'un fabricant de produits du bâtiment

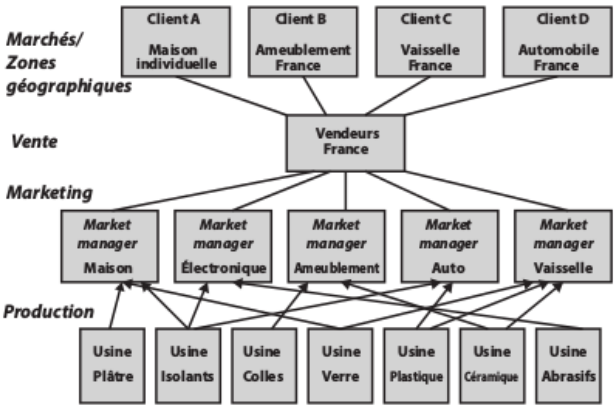


Les marchés correspondent souvent à des groupes de secteurs économiques : on parlera alors de structure sectorielle.

3. La structure commerciale régionale horizontale

C'est la structure la plus fréquente en raison des dispersions géographiques des clients. Elle est la plus simple à organiser. Les chefs de produit ou de marché sont responsables d'une gamme, ils travaillent pour l'ensemble du réseau. Le support au réseau est donc plus faible. À chaque commercial est attribué un espace géographique déterminé par un indice de richesse proposé par le marketing. Il indique le potentiel de vente calculé d'après la base de clientèle génératrice de chiffre d'affaires de renouvellement et de ventes croisées et le nombre de prospects à conquérir. Cette structure est souple et adaptée aux stratégies de conquête territoriale progressive.

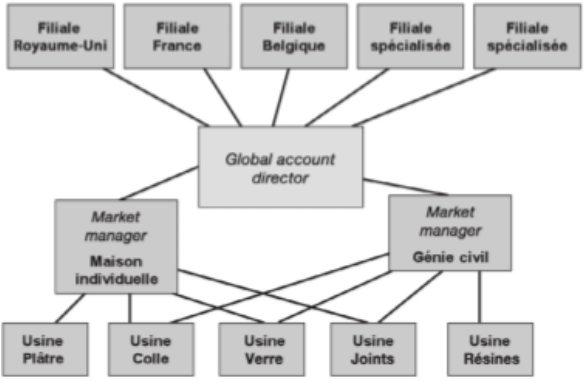
Figure 7.6. Structure par territoires d'une société de produits du bâtiment



4. La structure par comptes clés

Cette forme privilégie la coordination des activités commerciales auprès des plus grands clients. Le commercial grand compte (*key account manager* – KAM) est une interface privilégiée, qui pilote les commerciaux répartis dans le réseau et susceptibles d'être au contact d'un des établissements du client. Dans le cas d'achats totalement centralisés, il peut être l'unique contact commercial. Le KAM adopte une posture de consultant, de communicant, de négociateur et de chef d'orchestre interne. Cette structure est indispensable lorsque les grands comptes existent ou font l'objet d'une stratégie de conquête. Le marketing peut être organisé par produit ou marché. Dans ce dernier cas, un responsable du marché des grands comptes peut exister, apportant un support spécifique.

Figure 7.7. Structure par grands comptes



Le tableau-outil 7.1 aide au choix de structure. Il donne des pondérations selon les critères en faveur des quatre structures. Dans un exemple (en caractères droits), l'entreprise est dans un marché de forte taille et cherche à conquérir des grands comptes aux besoins complexes, avec une stratégie de solution globale, les totaux correspondants indiquent de choisir une structure par marchés verticaux avec une équipe commerciale complémentaire grand compte. Les trois autres stratégies P sont évaluées à titre indicatif.

Tableau-outil 7.1. Aide au choix d'une structure commerciale

	Structures	Produits	Marchés verticaux	Régions	Comptes clés
Contextes	Taille du marché forte	2	3	1	2
	Taille marché faible	1		3	
	Technicité des produits	4			
	Concentration géographique faible			4	
	Présence de grands comptes		2		4
	Clients besoins complexes		4		
	Total	**7**	**9**	**8**	**6**
Stratégies	Stratégie *technology push*	4			
	Stratégie *pull* clients		4		
	Stratégie conquête grands comptes		2		4
	Stratégie d'extension territoriale	1	2	4	

Section 6. Intégrer le *category management*

Le *category management* s'est largement développé dans la grande distribution B to C. Il peut être défini comme le processus de collaboration industriel-distributeur pour gérer des catégories stratégiques de produits[4]. Au-delà des négociations sur les prix, les interlocuteurs marketing des deux bords spécialisés dans une catégorie déterminent ensemble les gammes appropriées et les plans de promotion. Le *category management* fait maintenant partie des processus d'achat des distributeurs de produits B to B ainsi que des grandes entreprises. Point P, par exemple, est distributeur de produits du bâtiment destinés aux professionnels. Les chefs de produit de Point P rencontrent ceux de Lafarge régulièrement et construisent des plans de promotion des gammes région par région, selon les opportunités de marché. Le *category management* comprend une partie de négociation et contractualisation fortement axée sur les prix, mais aussi une activité riche de développement des ventes, où les partenaires mettent en commun leurs connaissances des produits et des clients pour lancer des opérations cofinancées.

Section 7. Évaluer les distributeurs

Les distributeurs sont choisis et évalués avant tout selon leurs performances de vente, mais les facteurs sont nombreux et spécifiques aux métiers. Cinq types de critères servent à la sélection et à l'appréciation[5] :

– atouts et critères financiers (communication, expertise, équipe dirigeante, capacité de financement) ;

– critères relatifs au produit (connaissances, gammes complémentaires, moyens techniques) ;

– critères marketing (part de marché, couverture, force de vente, budget marketing) ;

– critères d'engagement (pourcentage de chiffre d'affaires dans les produits de l'entreprise, gamme concurrente, investissement en formation) ;

– critères facilitateurs (réseau personnel professionnel, expérience avec d'autres fournisseurs).

Le métier de manager de distributeur requiert une large palette de savoir-faire : connaître les produits, la vente, mais aussi les techniques de marketing. Il exige un management non hiérarchique où l'expertise, la conviction et la négociation passent avant les facteurs d'autorité.

---

4. Vlad M., « Le category management : quels enjeux stratégiques pour les industriels ? », *Revue française du marketing*, n° 240, 2012.

5. Tamer-Cavusgil S., Yeoh P.L., Mitri M., « Selecting foreign distributors », *Industrial marketing Management*, vol. 24, 1995, p. 297-304 ; Brenann R., Canning L., McDowell R., *Business-to-business Marketing*, Sage, 2011.

CHAPITRE 8

Appuyer la vente

La distribution en B to B possède de nombreuses spécificités, comme nous l'avons vu au chapitre précédent. Sa première fonction est de vendre : une pratique fondamentale, qui demande un savoir-faire très éloigné du commerce en magasin. Ce chapitre vise à donner au lecteur les clés de la vente aux organisations. Il présente les actions marketing d'appui aux équipes commerciales pour la développer.

Section 1. La vente, une opération créatrice de valeur et de confiance

La vente est un ensemble d'actions programmées auprès de clients en vue d'obtenir des affaires. Au-delà des bénéfices de l'achat, la relation de vente apporte par elle-même une valeur au client. Quatre dimensions de création de valeur ont été identifiées[1] : la mise en place d'une articulation entre les deux entités, l'apprentissage d'interactions, celui de la prise d'initiatives équilibrées, et la construction d'une connaissance et d'un lien social. Ces points constituent une « valeur relationnelle » développée par les responsables commerciaux. Ils indiquent des directions pour la conduite de la vente et les activités marketing qui la soutiennent. Le dispositif doit construire une confiance avec le client. Trois attributs de confiance sont à la charge du marketing et de la vente : les relations sociales (confiance affective), les communications ouvertes (confiance cognitive) et l'orientation vers la recherche de solution (confiance calculée). Ils s'ajoutent aux aspects techniques, économiques et fonctionnels[2] nécessaires au traitement d'une affaire et l'inscrivent dans la durée.

Section 2. La vente, une opération inscrite dans le plan marketing opérationnel

En amont, les activités marketing préparent la vente. En aval, d'autres activités les consolident et engagent les suivantes. Le tout est organisé dans le plan marketing opérationnel, dont les principaux éléments sont les suivants :

1. Haas A., Snehota I., Corsaro D., « Creating value in business relationships: The role of sales », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 1, 2012, p. 94-105.

2. Doney P. M., Barry J. M., Abratt R., « Trust determinants and outcomes in global B to B services », *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 9-10, 2007, p. 1096-1116 ; Akrout W., Akrout H., « La confiance en B to B : vers une approche dynamique et intégrative », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, 2011, p. 59-80.

– l'établissement des objectifs détaillés de vente ;
– la coordination marketing et vente ;
– la définition de l'offre qui sera privilégiée par des campagnes ;
– le plan de campagnes avec ses objectifs, ciblages, actions de communication, actions commerciales directes et supports au réseau indirect ;
– l'entretien de la relation client.

Le processus de vente n'est donc pas séparé mais intégré. Les activités marketing cherchent notamment à optimiser le rendement et le coût de la vente. Pour ce faire, des modèles de vente sont coconstruits et proposés aux commerciaux.

Section 3. Définir le processus de vente

Le marketing B to B apporte un ensemble de supports à la force de vente afin d'augmenter sa productivité. Il propose des processus de vente qu'il appuie par des moyens de communication avant et après la vente, des outils et des formations commerciales exploitables pendant la vente.

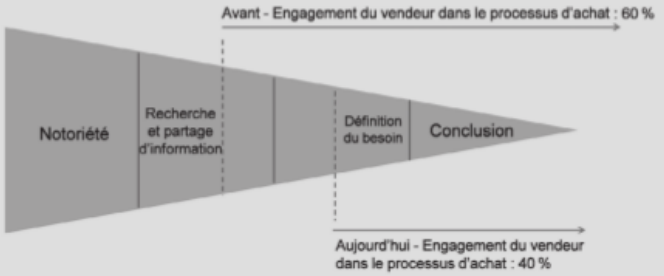
La vente est réalisée par une organisation appelée le « centre de vente ». Celui-ci est composé de l'ensemble des personnes intervenant dans le processus de vente, en miroir du centre d'achat du client, chargé du processus d'achat. Le centre de vente apporte la réponse adaptée aux besoins et critères de décision des membres du centre d'achat. Le responsable commercial est le cœur du centre de vente, chargé de comprendre le processus et les motivations du centre d'achat et de déterminer le processus de vente. Aux quatre phases AIDA du processus d'achat répondent celles du processus de vente (figure-outil 8.1).

Figure-outil 8.1. Correspondances achat-vente

Le sigle AIDA donne un guide général :
- A : attention générée par des moyens de communication vers le client.
- I : intérêt envers le fournisseur pour assurer la crédibilité.
- D : désir provoqué par les solutions.
- A : achat ou série d'actions en traitement d'affaire.

Étude de cas : l'évolution des comportements d'achat B to B et le rôle du vendeur chez Xerox

Jean-Pascal Albertini est directeur mondial des offres et proposition de valeur au sein de l'organisation Channel chez Xerox Corp. Avec un chiffre d'affaires de près de 18 milliards de dollars, Xerox est le leader mondial dans le domaine de la gestion documentaire et des processus métiers. Sa présence dans 180 pays est assurée par 143 000 employés dans le monde.
Jean-Pascal nous indique les adaptations récentes du processus de vente et sa préparation face aux acheteurs :
« Avec les outils dont nous disposons, le 24 hours/7 days est devenu normal, smartphones et tablettes sont les standards de la mobilité. Celle-ci ouvre des gains de temps et de productivité. De plus en plus d'informations ont un accès facile.
La vente et les populations de vente sont aussi concernées par ces changements. En effet, jusqu'à un passé proche, le vendeur maîtrisait 60 % du processus d'achat, que nous découperons en quatre phases qui profitent de l'image d'un grand groupe : notoriété (intérêt), recherche et partage d'information (attention), définition du besoin (désir) et conclusion (action).



Aujourd'hui, le vendeur intervient au milieu de la phase de définition du besoin. Le client ayant déjà réalisé une grande partie du chemin au travers de recherches sur Internet, sur des blogs, des forums de discussions, auprès de comparateurs de produits, sur site de l'entreprise. Il demande des avis et recommandations sur des réseaux professionnels. Dans ce renversement des rôles, le client prend le pouvoir. Le vendeur est impliqué de plus en plus tard dans le processus d'achat, avec généralement une discussion axée en

grande partie sur le prix, la phase de découverte des besoins et de définition de la solution étant réalisée de plus en plus par le client lui-même.
Le vendeur est-il appelé à disparaître ? Non, même si ces nouveaux comportements d'achat modifient profondément l'approche de la vente. Le vendeur doit impérativement faire évoluer son rôle. Toutefois, il est difficile d'être à la fois acteur et spectateur. Comme nous assistons à une confusion entre informations et connaissances, la clé pour le vendeur se situe dans un rééquilibrage de la relation, une sorte de reprise de pouvoir. Ceci par un apport d'informations nouvelles et le dialogue avec le client qui vont permettre d'aborder le processus d'achat sous un angle plus global. Le vendeur va apporter une valeur ajoutée : approfondir le choix initial du client, lui faire plus précisément évaluer les impacts et le processus de changement. Le vendeur doit devenir un challenger vis-à-vis de son client, lui fournir des informations plus personnalisées, affiner et établir avec lui une vision plus large du besoin initial. Cette collaboration rendra la définition de la solution plus complète et plus précise. Le vendeur pourra apporter toute sa plus-value, ses connaissances au travers de cette confrontation positive et ainsi accompagner de nouveau son client tout au long du processus d'achat et au-delà. Sa crédibilité est accrue s'il sait mesurer et prévenir les risques du client dans le choix de la solution, l'intégration et la transformation de son écosystème physique et humain. Nous aurons alors un nouveau type de vendeur, le vendeur challengeur. »

Ce phénomène se généralise et impose une révision du processus de vente. Il comprend des étapes variables au sein du cycle de vente. En fonction des métiers, il est déterminé au cas par cas avant toute action. Prenons deux exemples :

• **Premier cas.** Le processus de vente correspond à un achat centralisé, sans appel d'offres, en prospection, pour un produit complexe.

Il peut avoir pour étapes proposées par le marketing :

– une communication afin de provoquer l'obtention d'un rendez-vous de l'acheteur (courriel, appel téléphonique, bannière, conversation dans un réseau, etc.) qui incite le prospect à visiter le site Web et chercher des informations ;

– un appel au client et une prise de rendez-vous ;

– un premier rendez-vous de découverte mutuelle ;

– un deuxième rendez-vous de démonstration du produit, de négociation et d'achat ;

– la livraison et le paiement.

• **Deuxième cas.** Le processus de vente correspond à un achat avec appel d'offres. Le marketing crée des outils et procédures.

Il peut avoir pour étapes :

– la détection, la réception et l'analyse de l'appel d'offres ;

– un contact avec le client, un rendez-vous, si possible, de présentation, et compréhension du besoin global et son enjeu. Il est suivi de l'envoi des informations sur le fournisseur en réponse au *request for information* (RFI), premier volet de l'appel d'offres. Un outil de présentation de l'entreprise est exploité ;

– un rendez-vous de précision du besoin technique et l'envoi des informations produit, prix, conditions en réponse au *request for proposal* (RFP), deuxième volet de l'appel d'offres. Un outil d'étude de besoin est exploité ;

– une démonstration ou un test à l'aide d'une procédure ;

– la réception du message fournisseur « vous êtes en finale », suivie d'une négociation. Un scénario est préparé pour négocier ;

– après la réception du message « vous êtes choisi sous condition », la négociation contractuelle. Un support juridique peut intervenir ;

– le déploiement éventuel de la solution vendue (livraison, intégration, mise en route conformément à un processus) ;

– le suivi et la détection d'autres affaires selon un autre processus.

Le tableau-outil 8.1 fournit des éléments d'actions commerciales correspondant aux différentes étapes. Lorsqu'il n'y a pas d'appel d'offres formel, les étapes 2 et 3 fusionnent.

Tableau-outil 8.1. Étapes commerciales dans le cas d'appels d'offres

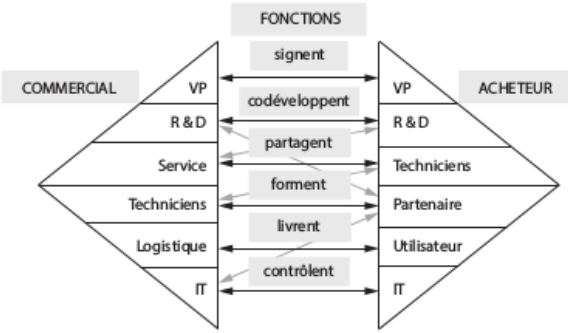
Étapes	Actions commerciales
Détection	**Identifier le besoin** Identifier où est l'origine du besoin, comment il se formalise, qui est consulté. Rechercher le processus et les intervenants du centre d'achat. Rechercher les insatisfactions actuelles vis-à-vis des fournisseurs et des produits. Déterminer les relations à établir. Rechercher l'historique des relations avec ce client.
Contact	**Définir une stratégie d'achat** Identifier les critères de choix des fournisseurs, le niveau de partenariat à court terme ou stratégique. Rechercher les stratégies d'achat. Par exemple, deux fournisseurs pour éviter les ruptures de stock, volonté de pièces et technologies standards, volonté de passer par des grossistes qui stockent. En déduire la pression sur les stocks et les délais, le besoin et la valorisation du design et de la R & D, le niveau de prix. Déterminer le mix des critères de décision. Exemple, le prix 25 %, la technologie et le produit 50 %, le service 20 %, la politique RSE (responsabilité sociale et environnementale) 5 %. Demander le planning. Construire la présentation de l'entreprise en conséquence. Informer des technologies et des produits et services, notamment différenciateurs. Établir les liens.

Étapes	Actions commerciales
Réponse au RFI du fournisseur	**Être dans la liste courte des fournisseurs retenus** Quantifier et qualifier le parc de produits du client, les contrats de services en cours. Initier l'engagement du client. Aider à construire la solution globale et le mix, et les lots de l'appel d'offres. Évaluer la concurrence. Fixer les tactiques : reprise de l'historique des contrats, prix par volume, prix associant plusieurs produits, etc. Affiner les arguments les plus pertinents : avance ou sécurité technologique, prix et ROI ou qualité, globalité et simplicité de gestion ou performance et spécialisation.
Réponse au RFP	**Obtenir l'accord de principe sur l'offre et le prix** Répondre avec les arguments adaptés à chaque membre du centre d'achat. Deux arguments à soigner : les deux taux de service (mesure de la satisfaction du client par le pourcentage de livraison à la date demandée et le pourcentage de livraison à la date promise) et le prix face aux gains (démontrer les économies immédiates, directes et indirectes, gains de non-qualité, processus de garanties). Évaluer les coûts internes. Évaluer la profitabilité. Fixer la tactique de prix selon les rounds. Exemple de remises : • RFI : prix liste • RFP : 25 % • *Round* « vous êtes en finale » : + 3 % • *Round* 3 « contracting » : + 1 %
Démonstration ou test réel du produit	**Prouver** Cette partie est fréquente pour des produits techniques, les logiciels, les nouveaux produits ou services. Négocier l'objectif, les termes du test ou de la démonstration et l'accord d'achat à la suite. Préparer le chef du projet qui le prend en main. Une visite chez un autre client peut être prévue.
Choix final du fournisseur et du produit	**Négocier les détails** Établir les alignements nécessaires des ressources internes avec la réponse proposée. Établir le mode d'escalade interne : les rencontres entre responsables pour prendre les décisions. Développer l'engagement par les contacts multiples. Négociation finale du prix.
Contractualisation	**Prévoir les situations et négocier en interne** Finaliser les clauses du contrat avec les acheteurs de chaque côté, avec au besoin l'appui d'un juriste.
Déploiement	**Synchroniser** Coordonner avec le chef de projet. Repérer le premier succès opérationnel pour proposer une vente croisée. Surveiller le processus et défendre le client au moindre incident.
Suivi de satisfaction	**Entretenir** Calculer les coûts réels et les gains éventuels du client. Maintenir des contacts avec l'écosystème. Corriger les insatisfactions. Identifier les opportunités.

Dans le cas d'une vente plus technique, le commercial peut ajouter des phases et organiser les liens nécessaires entre les responsables des deux entreprises. Avec l'appui de l'acheteur, il peut mettre en contact des responsables

R & D, logistique, informatique, supports, administratifs, pour régler des questions opérationnelles. La figure 8.2 symbolise ce rôle de chef d'orchestre. D'autres contacts sont parfois nécessaires : directions juridiques, président, responsables d'unités opérationnelles.

Figure 8.2. Rôle de coordonnateur du commercial et de l'acheteur



Les ventes stratégiques impactent la compétitivité du client et transforment son organisation à long terme. Le commercial et l'acheteur organiseront alors une rencontre entre dirigeants du fournisseur et du client.

Section 4. Maîtriser les techniques de vente

Les techniques de vente forment un ensemble de méthodes enseignées à la force de vente directe ou indirecte : organisation et programmation de son temps, recherche d'informations sur les clients et prospects, techniques téléphoniques, entretien en face à face et argumentation, gestion du client. Ces méthodes sont adaptées à chaque métier par le marketing et les responsables de la formation commerciale. L'observation des meilleurs commerciaux de l'entreprise est une source précieuse d'inspiration. Voici les points clés des techniques de vente en face à face pour un entretien de négociation sans appel d'offres :

1. Fixer les priorités du portefeuille de clients

Le portefeuille de clients est l'ensemble des clients déjà contactés pour une affaire nouvelle et qui n'ont pas encore signé. Il convient d'évaluer en permanence :

– l'état des clients déjà visités : chauds (prêts à signer), tièdes (à convaincre), froids (non motivés) ;
– l'état des ventes et l'écart par rapport à l'objectif ;
– les durées de négociation par client et perspective de chiffre d'affaires ;
– les *leads* disponibles, les demandes de clients à contacter ;
– le potentiel de clients non contactés du territoire ;

– le temps disponible pour répartir les actions.

Cette analyse permettra de déterminer le mix de prospects, chauds, tièdes et froids à contacter.

2. Préparer l'entretien

Pour ce faire, il convient :

– d'analyser les faits (contacts antérieurs) ;

– de vérifier sur le site et LinkedIn les activités de l'entreprise et les profils des acheteurs ;

– de mesurer les enjeux et de créer une grille d'évaluation ;

– de définir les objectifs, hypothèses et replis possibles ;

– d'évaluer les échanges possibles et le tempo ;

– de choisir la stratégie, les seuils de prix, les contreparties à demander ;

– de préparer les arguments, les positions favorables exploitables ;

– de réunir les outils de vente.

3. Identifier les critères d'achat

Hormis les critères relatifs aux produits et services, nous rappelons certains critères déterminants pour être retenu dans la liste courte de fournisseurs.

Tableau-outil 8.2. Critères d'achats déterminants

Critères de choix de solution	Critères de choix de l'entreprise
Gains de productivité réalisables et potentiels liés aux fonctions et performances Gains d'argent Gains de temps Conformité produit et qualité Conformités légales Support design Support projet Support déploiement	Notoriété et image Couverture Respect des procédures Savoir-faire Technologies Réseau de partenaires Références Innovation Budget R & D
Support Web Qualité et délais par stocks de sécurité Réseau de maintenance Réactivité Cocréation Communautés de clients Etc.	Fréquences de lancement Santé financière Politique RSE Satisfaction des clients Valeurs Etc.

4. Anticiper le tableau de bord relationnel de l'acheteur

Certains acheteurs ont non seulement des critères d'achat, mais tiennent aussi un tableau de bord de la relation avec le fournisseur. Citons des éléments de tableau de bord d'un acheteur :

– **prix** (prix obtenu/prix objectif moyen des offres reçues des concurrents) ;

– **qualité** (pourcentage de promesses non tenues) ;
– **qualité de service** (pourcentage de demandes de l'acheteur satisfaites) ;
– **délai** (pourcentage de retards) ;
– **productivité achats** (pourcentage de produits de la famille du même fournisseur) ;
– **ratio d'exploitation** (pourcentage de fournisseurs référencés et actifs) ;
– **délais de réactivité** du commercial (temps moyen de réponse aux questions de l'acheteur) ;
– **temps passé en négociation** interne et externe face au risque et au montant d'achat ;
– **nombre économique de commandes** (racine de la valeur du stock sur le demi-prix d'acquisition). Ce chiffre met en balance la valeur et le nombre de stocks à tenir par fournisseur.

5. Construire l'argumentaire

L'argumentaire est bâti en fonction des attentes de l'acheteur. L'offre est présentée avec une correspondance (CBA) entre les caractéristiques du produit ou service (C), les bénéfices génériques (B) que chacune apporte et les avantages (A) spécifiques au client correspondant à ses motivations. Prenons le cas de l'offre d'une machine-outil à un client motivé par le profit. Sa caractéristique principale est la capacité d'usinage des pièces en aluminium en un seul passage. Son avantage est la vitesse de production des pièces. Son bénéfice est un coût de revient de 0,50 euros plus bas par pièce et un gain de temps de 1,5 minute. Pour un client motivé par la qualité, son avantage est la possibilité d'une activité complémentaire de contrôle des pièces et son bénéfice une baisse du taux de rejets de 20 %.

Les arguments génériques sont donc une clé de voûte de la vente, et doivent pouvoir couvrir les motivations des clients. On en distingue trois types :

– les arguments associés aux six motivations universelles (sécurité, orgueil, nouveauté, commodité, argent, sympathie – SONCAS). Une agence de communication événementielle répondra à un client par des événements prestigieux, des challenges sportifs, des soirées drôles, etc. selon ces types de motivations ;

– les arguments qui affectent les huit objectifs fondamentaux de l'entreprise (le chiffre d'affaires, le bénéfice, la trésorerie, la satisfaction de ses clients, la satisfaction de son personnel, l'image, la garantie contre les risques, la responsabilité sociale et environnementale). De même, un fournisseur d'équipement pourra faire valoir ces impacts sur les prix de revient, la satisfaction des utilisateurs ou l'image donnée par la qualité ;

– les arguments d'argent appuyés sur le ROI *(return on investment)*, dans lesquels le coût total de possession (TCO, *total cost of ownership*) et les nouveaux coûts d'usage sont mis en balance avec les coûts actuels (produit,

services, consommables, main-d'œuvre, coût de non-qualité). Les gains immédiats, directs et indirects sont valorisés.

Tout argument doit pouvoir être justifié par une ou plusieurs preuves : photos, vidéos, certifications des organismes officiels, labels, mesures officielles de performance, témoignages de clients, taux de satisfaction mesuré par des organismes tiers, etc. Un argumentaire complet correspond donc à un tableau caractéristiques-bénéfices-avantages-preuves (CBAP) créé pour chaque produit.

Tableau-outil 8.3. Exemple d'argumentaire CBAP pour un camion

Caractéristiques	Bénéfices génériques	Avantages pour un client particulier	Preuves
Poids moteur 275 kg	Moins de consommation	220 l	Mesure d'une société indépendante
Injection électronique	Régulation des flux	Fiabilité améliorée (1 jour d'arrêt en moins par an)	Photo et vidéo
Puissance 730 ch	Capacité de traction	Traite ses transports exceptionnels	Contrôle officiel

ZOOM

L'argument du TCO

Le TCO, *total cost of ownership*, est le coût total de possession d'un bien. Il est calculé par les responsables des achats selon des critères propres, qu'il est nécessaire de connaître. Il comprend l'ensemble des coûts directs et indirects sur la totalité du cycle de vie du produit. Les coûts directs correspondent aux dépenses d'acquisition, les coûts indirects correspondent aux dépenses provoquées par l'acquisition. Les coûts d'exploitation peuvent être très importants, notamment en termes de consommation et de changement de configuration et d'adaptation du personnel. Afin d'exploiter l'argument du TCO, une simulation détaillée est à réaliser avec les paramètres de l'acheteur : période d'exploitation prévue, volume d'usage, niveau et nombre d'usagers, extensions prévues, etc.

Tableau-outil 8.4. Prise en compte des coûts dans un TCO

Coûts du TCO	Coûts directs	Coûts indirects
Acquisition (dépenses d'investissement)	Conseils d'assistance Matériel Logiciels Installation Configuration Tests Formation	Adaptations des locaux Matériel complémentaire Temps de manipulation Temps des acheteurs Temps des personnes consultées Espace nécessaire

Coûts du TCO	Coûts directs	Coûts indirects
Exploitation (dépenses de fonctionnement)	Services Extensions Mises à jour Consommations	Traitement des rejets et déchets
Élimination (dépenses de fonctionnement)	Désinstallation Déconstruction Recyclage Transports	Nettoyage

Le concept de TCO se généralise rapidement chez les acheteurs, bien qu'il ne soit pas toujours évident de mesurer certains coûts. Il impose une connaissance approfondie des clients et génère des arguments marketing.

Étude de cas : passer d'une logique de réduction de prix à une logique TCO chez Akzo Nobel

Suhard Ami a été directeur commercial et marketing B to B chez Akzo Nobel, leader mondial des peintures et produits chimiques de spécialité. Basée à Amsterdam, l'entreprise emploie 61 000 personnes et son chiffre d'affaires atteint 15 milliards d'euros. Suhard est installé au Vietnam, et explique comment la société a utilisé le concept de TCO au lieu du concept usuel de meilleur prix.

Le secteur immobilier au Vietnam fait face à des problèmes de trésorerie. Les projets sont repoussés faute de crédit. Pour de nombreux programmes de plusieurs millions de dollars, les propriétaires n'arrivent pas à vendre les biens construits. Les ventes ont chuté de 50 % depuis 2011. L'ordre d'importance des motivations des acheteurs des entreprises est passé de « qualité, service, prix » à « prix, qualité, service ». Comment faire face à cette situation ? Le prix est-il le seul levier, avec pour solution les rabais ? Ces questions se posent à tous les responsables marketing et vente du secteur. Suhard présente l'approche chez Akzo Nobel :

« Le prix est un facteur clé de la réussite des affaires en B to B. Cependant, il peut être considéré, au-delà des rabais accordés, à l'aide des questions suivantes : quel budget le client est-il prêt à dépenser ? quelle est sa préoccupation en termes de coût ? comment un producteur de peintures peut-il y répondre ? comment réduire le coût total de l'application, le TCO qui inclut le processus industriel de peinture ?

La situation a requis une mise à plat du modèle de vente afin d'apporter une compétitivité aux clients. La nouvelle gamme de peintures extérieures Dulux Professional répond à cet objectif. Les Dulux 02 et 01 ont été lancées vers les clients qui recherchent une meilleure productivité. Avec ce produit, les pratiques du marché sont passées de trois à deux couches. Les clients bénéficient de gains en termes d'achat, de processus, de durée des chantiers et de main-d'œuvre. Le prix du produit est plus élevé de 10 % que l'ancienne gamme, mais le coût total de l'application de la peinture est réduit de 35 %.

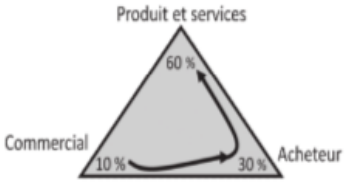
La seconde initiative vient du constat que l'attractivité du packaging est sans importance pour les clients B to B. À l'inverse, la qualité du produit et la fiabilité du fournisseur doivent être démontrées par la traçabilité. Le packaging a pour fonction essentielle de prouver la provenance d'Akzo Nobel. Elle est immatérielle. Les clients ont donc été livrés dans des containers en plastique de grand volume, sans marquage, sans logo mais avec un moyen de traçage. Le coût a été réduit de 25 %, dont 15 % ont été offerts au client.
Ces deux initiatives ont non seulement augmenté les ventes, mais aussi profité aux clients. Elles forment une solution plus efficace qu'une réduction de 35 % des prix, qui serait suivie par la concurrence. La fixation du prix est une clé du marketing. Cependant, il faut être créatif, prendre la position du client et offrir une solution qui agisse sur son TCO. La compréhension des coûts des clients B to B génère les innovations en termes de portefeuille de produits et services. La logique de réduction du TCO plutôt que du prix conduit à une stratégie à long terme bénéficiaire aux clients et fournisseurs. »

Cette approche TCO d'Akzo Nobel exige une compréhension intime du client et de son *business model*.

6. Gérer les étapes de l'entretien par la méthode triangulaire

La maîtrise de l'entretien de vente est un point clé du savoir-faire de vente, qui inclut la maîtrise du *storytelling*[3]. Il s'agit de déterminer le parcours de l'entretien parmi les trois sujets principaux de conversation : l'offre de produits et services, le fournisseur, représenté par son commercial, et l'entreprise cliente, représentée par son acheteur. L'entretien sera réussi si les deux personnes ont pris le temps de se connaître et compris les priorités mutuelles. L'erreur classique du vendeur est de se focaliser sur le produit sans connaître le client et celle de l'acheteur est de se centrer sur le prix sans valoriser le potentiel du fournisseur et de ses services. La figure 8.3 montre un parcours pendant un entretien de vente. S'il est bien mené, le vendeur consacre au minimum 30 % du temps à comprendre le client avant de passer au produit.

Figure 8.3. Triangle de l'entretien de vente

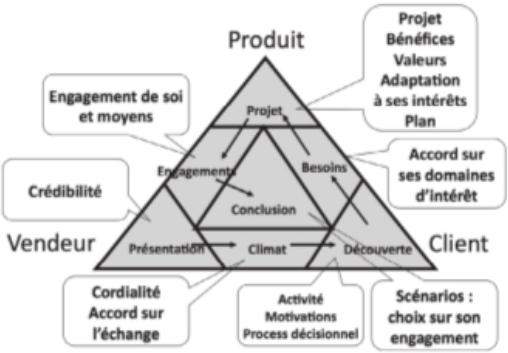


3. Gilliam D. A., Flaherty K. E., « Storytelling by the sales force and its effect on buyer-seller exchange », *Industrial Marketing Management*, vol. 46, 2015, p. 132-142.

Reprenons les quatre étapes globales précédemment énumérées :
– l'attention (le client écoute) ;
– l'intérêt (le client est positif et le fournisseur crédible) ;
– le désir (le client veut acquérir le produit ou service) ;
– l'action (le client achète).

Nous proposons un outil d'aide à la négociation mis au point sur plusieurs années par l'auteur, avec des champions de la vente. Il propose de diriger l'entretien de vente en sept étapes à l'intérieur du triangle. La figure-outil 8.4 indique l'objectif à atteindre avant de passer à l'étape suivante. Ainsi, la présentation du fournisseur par le commercial ne sera correcte que s'il est considéré comme crédible par le client. La deuxième étape, « climat », consiste à présenter le plan de l'entretien, à établir un niveau de confiance pour que le client accepte de jouer le jeu et à fournir les informations. La troisième étape, « découverte », est celle qui permet de comprendre le client, ses priorités stratégiques, son processus d'achat, les personnes impliquées, la situation actuelle qu'il veut changer, les arguments qui le toucheront. La quatrième reformule ses besoins et obtient son accord sur les points d'action possibles. La cinquième, « projet », est l'étape de présentation de l'offre de produits et services, sous la forme d'un projet de collaboration. Elle propose des choix au client. Les engagements du fournisseur sont présentés en étape six. Ils doivent conforter le client dans la capacité du fournisseur à tenir ses promesses. L'étape finale est celle de la négociation et de la signature, lors de laquelle le client s'engage.

Figure-outil 8.4. Entretien triangulaire : les sept phases



La méthode triangulaire revêt de nombreux avantages :
– elle formalise avec le client l'analyse de sa situation avant de parler de solution. Dès que celle-ci est abordée, il devient peu enclin à parler de lui, de sa société et à répondre aux questions ;

– l'offre faite est nécessairement plus adaptée à son cas ;
– il conserve un choix entre plusieurs possibilités de produits, ce qu'il apprécie, mais son choix est contrôlé par le vendeur ;
– elle donne des moyens de défendre le prix et de répondre aux objections du client, voire de les prévenir.

Figure-outil 8.5. Réponses aux objections du dient

Ce processus permet de répondre aux objections du client en phase de conclusion par quatre types d'arguments qui sortent du prix : le rappel de ses motivations et priorités, l'accord sur ses besoins et opportunités, son intérêt pour la solution et pour les engagements ou moyens mis à sa disposition, ses bénéfices.

La relation commercial-acheteur montre des points de convergence et de divergence. Les points de vue convergent et divergent selon les sujets (tableau-outil 8.5).

Tableau-outil 8.5. Convergence et divergences client-fournisseur

	Fournisseur	Acheteur
Divergences	Standardisation Plus de volume Plus cher Plus de dépendance Moins de distance	Différenciation Moins de volume Moins cher Moins de dépendance Plus de distance
Convergences	Plus de satisfaction Moins de coût de transaction Moins de délai Moins de risques Connaissance du produit	Plus de satisfaction Moins de coût de transaction Moins de délai Moins de risques Connaissance du produit

7. Prendre une posture commerciale efficace

La posture commerciale dans un contexte B to B équilibre la nature à la fois émotionnelle et rationnelle de la relation avec le client. Deux axes dialectiques déterminent la relation. Respecter l'équilibre **affect/rationalité** que souhaite le partenaire est indispensable, mais aussi l'équilibre **alliance/adversité**. Nous en citons quelques fondements[4] :

– la négociation entre un fournisseur et son client est plus productive si chacune des deux parties met sur la table des éléments qui **dynamisent le *business model*** de l'autre partie ;

– il est utile d'optimiser en permanence la **connaissance des processus** internes du client, de décoder la relation entre services chez le client (qualité, marketing, achat, logistique, etc.) afin d'avoir une connaissance intime des mécanismes accélérateurs et freins au changement dû à l'achat ;

– la compétitivité croissante des marchés B to B exige une approche fiable, fine et actualisée du **calcul des coûts** pour maîtriser ses prix, ainsi que la maîtrise des financements des achats ;

– il est souhaitable de faciliter l'établissement de **relations directes** entre services du fournisseur et du client. Le commercial n'est pas propriétaire de la relation client, mais il est moteur dans l'établissement des connexions.

– un temps pour l'**échange verbal** au téléphone ou, mieux, en face à face est maintenu avec le client en dépit de l'envahissement de la « Web attitude », des messageries électroniques et de l'accélération des processus ;

– le commercial **sait dire non** chez le client, mais il **défend le client** en interne dans son entreprise ;

– les négociateurs doivent **apprécier la part du vrai**, du jeu, de la stratégie et de l'incertitude chez le partenaire. L'expérience de la relation B to B permet de comprendre ce mécanisme ;

– le commercial identifie les manœuvres jouées parfois par certains acheteurs (refus de rendez-vous, non-réponse, fausses surprises sur le prix, déceptions, colères…) ;

– Le commercial cherche à établir la confiance, mais n'ignore pas l'asymétrie d'informations permanente entre lui et le client.

Étude de cas

La société Meotec est un cabinet de conseil opérationnel, spécialisé notamment dans la gestion de grands projets. Izabella Koryakina est l'une des 200 ingénieurs consultants. Après une expérience d'achats d'équipements industriels pour une entreprise leader de l'ingénierie pétrolière, elle nous livre ses conseils aux commerciaux. « Un commercial doit réagir très

4. Coe J. M., *The fundamentals of business-to-business sales and marketing*, McGraw-Hill, 2003.

vite. Lorsqu'elles sont standards, les informations techniques demandées doivent être données en moins de 24 heures. Pour que le commercial établisse la confiance, il doit avoir une bonne compréhension des risques de l'acheteur. Par exemple, s'il promet des délais courts et que ceux-ci ne sont pas tenus, l'impact sur un projet pétrolier peut être très conséquent. Le commercial professionnel rassure s'il apporte les preuves de ses capacités d'engagement. Un acheteur averti flaire la fausse promesse, approfondit l'historique et challenge à nouveau l'offre au moindre doute. »

8. Construire des outils de vente

Les outils destinés à aider les responsables commerciaux sont de plus en plus nombreux. Nous en citons huit parmi les plus efficaces :

• **La présentation de l'entreprise**. Elle est indispensable pour accompagner la vente et rendre crédible le fournisseur. Elle comprend notamment les données qui sont généralement demandées dans les RFI des appels d'offres (savoir-faire, données financières, références, structure, réseaux, segments, valeur ajoutée, références).

• **La brochure** (produit, gamme, services). La brochure peut être sur papier ou électronique. Sa conception est primordiale, car les décisions d'achat se font souvent hors de la présence du vendeur. La brochure est alors son porte-parole principal pour défendre l'offre financière écrite (caractéristiques, performances, bénéfices et comparaison des produits de la gamme).

• **Le produit de démonstration ou la démonstration virtuelle électronique**. Ils permettent de rendre tangible la proposition de valeur. Des logiciels de simulation, des vidéos sont utilisés.

• **Les fiches techniques**. Les achats d'objets techniques font l'objet de questions précises renseignées dans ces fiches.

• **Les calculateurs de bénéfices**. Ces outils calculent les TCO et simulent les bénéfices du client selon ces données : gains de consommation, gains d'investissements, réductions de délai. Ils peuvent être particulièrement convaincants.

• **Les comparatifs concurrence**. Ils ne sont pas montrés au client mais permettent de réagir au vu de ce qui est découvert chez lui. Ils donnent aux commerciaux des informations comparatives sur les produits en usage des concurrents, même anciens, par rapport à la gamme actuelle.

• **Le créateur de devis et de contrat**. Cet outil permet de construire la solution complète au client. Il est indispensable lorsque des dizaines de produits, voire des centaines sont à inscrire dans une offre. Le logiciel vérifie notamment leur compatibilité et calcule les coûts. Il émet le contrat.

• **Des témoignages et adresses de clients**. Ils peuvent être communiqués comme références.

La conception de la brochure, d'une vidéo ou d'un site Web applique les techniques de vente. Le tableau-outil 8.4 fournit des règles essentielles pour la conception de brochures, vidéos ou pages Web d'un produit ou service.

ZOOM

Le contrôle d'une présentation produit en 13 points clés

1. Donner au client un moyen pour qu'il se reconnaisse comme professionnel (photo avec un environnement de bureau, par exemple).
2. Présenter le problème à résoudre.
3. Rendre le produit ou le service tangible.
4. Offrir un choix entre plusieurs solutions au lieu d'un seul produit ou service.
5. Indiquer les applications et usages du produit.
6. Indiquer les bénéfices globaux du produit.
7. Montrer les détails les plus intéressants et leurs bénéfices.
8. Exploiter deux tiers d'images au minimum et un tiers de texte.
9. Donner des arguments qui crédibilisent l'entreprise.
10. Utiliser le vocabulaire du client.
11. Éliminer les images, mots, idées négatives.
12. Exploiter les six motivations de base (sécurité, orgueil, nouveauté, commodité, argent, sympathie).
13. Exploiter les huit objectifs du management d'entreprise (chiffre d'affaires, profit, trésorerie, satisfaction du client, satisfaction du personnel, image, garantie contre les risques, responsabilité sociale et environnementale).

L'ensemble des activités opérationnelles, y compris la production d'outils de vente, part de la connaissance du client (*customer insight*). Certaines professions sont particulièrement complexes ; il faut savoir se mettre à la place du client, recourir à l'empathie pour comprendre et saisir les opportunités. Le *Pragmatic Marketing* est une technique appropriée à ces cas.

9. Former la force de vente

Le marketing produit les modules de formation commerciale. Ils comprennent :

– la recherche sur les personnes dans les réseaux ;
– la communication dans les réseaux sociaux professionnels ;
– les cibles de chaque produit ;
– des questions à poser aux clients ;
– la valeur des clients ;
– les caractéristiques des produits ;
– les arguments de vente, bénéfices et propositions de valeur, le CAB ;
– les arguments contre la concurrence ;
– le cycle de vente AIDA ;

– les étapes de l'entretien ;
– les étapes de la démonstration ;
– la réponse aux objections ;
– les méthodes au téléphone de prise de rendez-vous ;
– les méthodes de création de réseau professionnel ;
– les clauses du contrat de vente ;
– les techniques de financement et *leasing* ;
– le management du portefeuille de clients ;
– l'éthique des affaires ;
– les profils psychologiques des acheteurs (accomplisseur, moi-je social, conformiste, urgentiste…)[5].

Deux types de simulations sont possibles[6] : l'anticipation des résultats, qui fait prendre conscience des bénéfices, et les outils de simulation de processus, qui font imaginer les scènes d'usage du produit.

ZOOM

Simulation de processus et simulation de résultats

La première méthode consiste en des moyens de démonstration des produits ou services pour les rendre tangibles, en des présentations *in situ* de produits intégrés et en des solutions complètes. La seconde en des témoignages de clients, en des cas décrivant les solutions choisies et les bénéfices obtenus et en des calculateurs de gains.

Étude de cas : le Pragmatic Marketing ou comment représenter la vie de l'utilisateur

La société Pragmatic Marketing a développé une approche centrée sur les problèmes des clients B to B : usage, intégration, achat, management, etc. L'analyse qualitative et quantitative des problèmes conduit à la définition de l'offre, des processus marketing et des méthodes de vente. Cette approche est efficace sur les marchés où les acheteurs sont au contact des utilisateurs et savent bien formuler les problèmes rencontrés. C'est le cas dans les secteurs tels que le logiciel, les réseaux télécoms, l'électronique ou l'électromécanique. Le *Pragmatic Marketing* produit des analyses dans les domaines suivants :
– statistiques des fonctionnalités du produit réellement utilisées ;
– statistiques des erreurs d'usage et de leurs impacts ;
– calcul du coût des problèmes rencontrés par les clients ;
– études des problèmes non résolus par la concurrence ;

5. Weinstein A., « Segmenting B2B technology market via psychographics: An exploration study », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 22, 2014, p. 257-267.

6. Jeannot F., Jolibert A., « La distance temporelle, la simulation mentale et le processus d'adoption au service d'innovations technologiques complexes », *Recherche et Application Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 70-91.

– typologies des clients selon leurs préoccupations quotidiennes stratégiques et opérationnelles ;
– segmentation du marché par l'importance et la fréquence des problèmes des clients ;
– impact des problèmes sur les acteurs du processus d'achat.
Elle conduit à la création d'outils de vente tels que :
– la description de la vie quotidienne du client ;
– la déclinaison de résolutions de problèmes ;
– les *success stories* de résolutions de problèmes quotidiens.
Prenons l'exemple de la vie d'un intégrateur système d'une société de service informatique. Elle est synthétisée sous la forme suivante :
– activité permanente (résolution des problèmes du réseau) ;
– problèmes (réseau non fiable, saturé, mal contrôlé) ;
– idéal (problèmes traités, expliqués le jour même et ne se renouvellent pas) ;
– intégration et interaction avec le produit (exploitation des rapports signalant les problèmes) ;
– frustrations (3,5 plaintes et 23 minutes d'attente par jour des usagers) ;
– mode d'information personnelle (publications techniques) ;
– budget à disposition (55 k€) ;
– motivations personnelles (technologie de pointe) ;
– influenceurs des décisions (support et avant-vente).

Section 5. Manager la force de vente : E = mc²

Optimisme, extraversion et stabilité émotionnelle font partie des qualités fondamentales des commerciaux[7]. Leur management est efficace (E) s'il développe leur compétence (C) de vente et capacité de communication (C), mais avant tout leur motivation (M).

1. Un encadrement et un commissionnement basés sur la motivation

Ce métier réclame particulièrement énergie et résistance au stress. Chaque affaire possède des inconnues, des excitations et apporte son lot d'émotions même chez les vétérans de la vente. C'est à la fois l'intérêt et la difficulté de cette profession essentielle à l'économie. Il n'est pas rare qu'un score de quatre affaires perdues sur cinq soit jugé satisfaisant. Cela signifie qu'il faut assurer un soutien à la force de vente qui permette de résister à de nombreux échecs. Une étude a révélé que le burn-out des commerciaux

7. Loveland J. M., Lounsbury J. W., Park S. H., Jackson D. W., « Are sales people born or made? Biology, personality and the carrier satisfaction of sales people », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 30, 2015, p. 233-240.

est un phénomène fréquent qui peut être anticipé par le management[8]. Les méthodes de gestion de la force de vente doivent former un système de motivation et de pilotage cohérent :

– fixation d'objectifs mensuels, trimestriels ou annuels atteignables par au moins 60 % et au plus 90 % de la force de vente ;

– fixation de commissions élevées en pourcentage du chiffre d'affaires ;

– augmentation du pourcentage du commissionnement au-delà de l'objectif atteint ;

– challenges entre commerciaux, entre agences pour gagner des lots, des voyages ;

– formations fréquentes ;

– accompagnement en clientèle du chef de vente, du formateur ou de spécialistes de produits ;

– réunions collaboratives des commerciaux pour s'informer des opportunités d'affaires et meilleures pratiques de vente ;

– instauration d'un parcours professionnel et de niveaux statutaires. Dassault System ou IBM possèdent plus de sept niveaux ;

– clubs des meilleurs commerciaux, « élites » servant de comité consultatif auprès du management ;

– suivi hebdomadaire du portefeuille des affaires avec le chef de vente pour déterminer les tactiques en clientèle et l'activité du représentant ;

– soirées, week-ends conviviaux.

Étude de cas : le recrutement et management de commerciaux chez Fresenius Medical Care

Fresenius Medical Care, du groupe de santé international Fresenius, est le leader mondial en dispositifs médicaux pour le traitement de l'insuffisance rénale et le premier opérateur de soins privés en dialyse. Ses activités comprennent les appareils, les médicaments attachés, et la gestion de 3 400 centres de dialyse. Avec 102 000 employés, le groupe réalise 15,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Cédric Leriche, directeur commercial de Fresenius France, nous présente les points clés du management des commerciaux.

« Nous portons un effort important au recrutement de nos commerciaux. Nous réalisons un minimum de trois interviews accompagnés de deux tests permettant d'identifier les talents et le profil. En effet, le management commercial est centré sur le développement des talents, plus que le traitement des faiblesses. Cette politique a pour ambition de développer nos collaborateurs suivant le cercle vertueux du succès : talents/forces/succès/motivation/

8. Shepherd C. D., Tashchian A., Ridnour R. E., « An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 31, n° 4, 2011, p. 397-410.

engagement envers les clients et l'entreprise. Les talents recherchés peuvent être nombreux, ils doivent être en adéquation avec le métier à pratiquer. Nous comprendrons facilement qu'un individu prendra du plaisir à la réalisation d'un job pour lequel il possède des talents qui lui permettront de performer. Les commerciaux suivent une formation de plusieurs mois avec accompagnement sur le terrain et partage d'expériences. Ils ne pourront être laissés seuls qu'après avoir acquis un certain niveau de compétences qui seront, par ailleurs, régulièrement évaluées. Ils construiront avec leur manager un plan d'actions sectoriel pour l'année à venir qui sera challengé régulièrement. »

Le système de motivation est un moyen de guérir les « maladies commerciales » de l'entreprise. Par exemple, un nombre insuffisant de visites de clients de la concurrence peut conduire à augmenter les commissions des ventes sur parc concurrent, un trop grand nombre de clients qui résilient leurs contrats peut inciter à créer une prime sur la taille de la clientèle de chaque commercial. Un produit nouveau qui ne démarre pas bien sera accompagné d'un bonus aux premières ventes. Un CRM dont les adresses ne sont pas assez qualifiées peut générer une condition « fichier propre » pour gagner un concours.

Tableau-outil 8.6. Exemple d'un plan de commissionnement d'un commercial

Part de l'objectif de CA atteinte	< 80 %	80–100 %	101–120 %	121–140 %	> 140 %
Commission sur ventes (en % du CA)	3	4	5	5	5
Bonus trimestriel (en €)					
• Nombre de nouveaux clients >10	0	500	1 000	1 000	1 000
• Nombres de ventes multiples >5	0	500	1 000	1 000	1 000
Bonus annuel (en % du CA)	0	0	0,5	1	1,5

Un tableau de bord suit finement l'activité commerciale. Au-delà des chiffres d'affaires et des quantités vendues par individu et par produit, il indique les types de prospects et clients visités, les natures de visites (initiale, seconde, etc.), le nombre de *leads* reçus et leur taux de transformation en vente, le nombre de clients perdus, l'état des affaires réussies, en cours et perdues. L'activité est ainsi poussée et orientée.

La stimulation financière est efficace, notamment en *cross selling* et dans les ventes n'exigeant pas une transformation de l'organisation du client[9].

2. Un management et une formation de plus en plus à distance

Le concept de tutorat à distance, issu de l'e-learning, est de plus en plus associé au management de force de vente. La direction commerciale dispose de structures hiérarchiques – chefs de vente, directeurs d'agences – qui encadrent les commerciaux d'une façon très rapprochée et continue. Cependant, plusieurs facteurs nouveaux interviennent qui modifient ces positions hiérarchiques :

– les commerciaux voient les produits se renouveler de plus en plus rapidement ;

– la complexité des produits et services est grandissante ;

– les situations de vente sont plus complexes et les clients mieux renseignés ;

– les structures d'encadrement ont été allégées en raison de leur coût très élevé ;

– la rotation, c'est-à-dire le départ des vendeurs, s'est accélérée.

En conséquence, le besoin en formation ne se limite plus à une formation initiale aux techniques de vente, mais est devenu un besoin régulier, riche, technique et souvent hors du champ des compétences des chefs de vente. Ainsi, les dépenses réelles de formation des réseaux commerciaux sont souvent supérieures à toutes les autres dépenses de formation de l'entreprise.

L'allégement des structures d'encadrement a provoqué un éloignement entre les commerciaux devenus « extra-muros », hors agence, et leur hiérarchie. La réunion physique en agence avec le chef de vente est souvent limitée à une réunion mensuelle à laquelle s'ajoutent un ou deux appels téléphoniques par semaine. L'accompagnement en clientèle n'est régulier en général que les premières semaines d'embauche, après un séminaire de formation aux techniques de vente et aux produits du catalogue.

La formation aux nouveaux produits est souvent réalisée en une seule session de lancement et présentation du produit. Son efficacité est donc faible. La notion de tutorat associée à des outils de communication modernes peut jouer un rôle primordial pour augmenter l'efficacité des formations « produit » et « vente » sur le chiffre d'affaires.

Les premières fonctions d'encadrement du chef de vente sont du type « affectif » et « motivationnelles ». Il accompagne le commercial en clientèle en début de carrière, évalue et renforce régulièrement sa motivation, son énergie, surveille sa méthode de vente globale et donne des indications pour la corriger. Au long de l'année, il dispose d'outils tels que les rapports d'activité et de visites et les résultats des ventes pour analyser le commercial.

9. Schmitz C., You-Cheong L., Lilien G. L., « Cross selling performance in complex selling context: An examination of supervisory and compensation-based controls », *Journal of Marketing*, vol. 78, 2014, p. 1-19.

L'encadrement joue sur la rémunération variable, les challenges d'équipe, les récompenses, les bonus, les cadeaux, les voyages d'équipes pour l'encourager et rompre son isolement. Les secondes fonctions de type « cognitif » (« le savoir ») et « métacognitif » (« la façon de savoir ») sont souvent mal assurées par l'encadrement et les équipes de formation ou de marketing. Elles recouvrent les missions suivantes :

– identification des difficultés d'apprentissage et solutions ;

– reformulation des savoirs ;

– publication des meilleures productions de vente pour enrichir la communauté de commerciaux ;

– animation des différents types de production de connaissance collective : la coordination, la collaboration, la participation.

Le chef de vente devient un tuteur à distance, qui exploite les outils suivants :

– l'entretien individuel associant téléphone, mais aussi webcam et un bureau virtuel comprenant un tableau blanc permettant d'écrire, la possibilité de faire des présentations, la navigation sur Internet ;

– la réunion Internet *(Web conference)* en collectif, qui possède les mêmes possibilités et peut aussi exploiter sur le bureau virtuel un chat et des moyens de sondage ;

– l'espace partagé dans un réseau social privé de l'entreprise. Avec les notification RSS, décidées par le commercial, il peut signaler qu'une information nouvelle ou un document ont été ajoutés.

Étude de cas : la vision d'un dispositif distanciel destiné à un réseau commercial B to B

Jean-Marc Fayolle est directeur d'Abilways Digital Place, division spécialisée en dispositifs e-learning et en transformation digitale au sein d'Abilways, groupe multi-experts de formation professionnelle (300 collaborateurs, chiffre d'affaires de 50 millions d'euros). Il nous expose sa vision d'une plateforme destinée à un réseau commercial B to B, incluant une contribution marketing.

« La politique de formation commerciale passe par le choix d'outils dont l'objectif vise à immerger le collaborateur dans un parcours favorisant l'expérimentation, les mises en situations réelles et les échanges collaboratifs. Le *learning* doit intégrer des dimensions de défi et de plaisir importantes pour fédérer et motiver les apprenants. Ouverture, coconstruction, partage et agilité sont quatre piliers des nouvelles expériences d'apprentissage par la pratique. Dans le cas d'une force commerciale B to B, souvent itinérante, l'une des options est de construire un dispositif dans un format « SPOC » (*Small Private Online Course*) structuré autour d'un mix pédagogique largement distanciel. L'animation de cette communauté est assurée par le responsable de la formation, appuyé selon les activités par des commerciaux,

des chefs de produit, le responsable des campagnes ou le management commercial. Le parcours pédagogique comprend des temps de regroupement à distance en classe virtuelle, de l'autoformation et des séances de coach. Il propose des modules à la carte, construits à partir de "grains" choisis dans une bibliothèque virtuelle, relatifs aux bonnes pratiques commerciales : minividéos, modules microlearning interactifs, fiches techniques, quiz, études de cas d'entretiens de vente. La réussite passe par une structure globale cohérente. Un premier grain vise l'implication nécessaire des participants. Il s'agira par exemple d'une vidéo du directeur commercial ou d'un pair reconnu pour ses résultats au sein de l'équipe. Le deuxième grain introduit le thème sous forme générale, puis une série de grains constituent des apports progressifs, suivis de quiz de validation intermédiaire. Les grains d'autoformation peuvent porter sur des connaissances : caractéristiques d'une offre, argumentaires, questions de découverte du client, informations sur les marchés. Ils peuvent aussi prendre des formes ludiques. En matière de savoir-faire, les sketchs d'entretiens de négociation et de démonstration de produit peuvent être filmés et exploités. L'animation collective inclut un forum, des conférences Web de présentation de campagnes, des discussions sur l'approche de certains clients, des recherches de ressources complémentaires sur les concurrents, des liens vers des flux d'actualité, etc. Les échanges entre pairs organisés dans un système de *gamification* au fil du parcours (badges de progression, challenges individuels et collectifs, label interne) fédèrent et stimulent la communauté.
Les outils de formation sont imaginés par les concepteurs pédagogiques en lien avec l'équipe marketing. L'accompagnement est donc tout à la fois technique pour les questions de plateforme, pédagogique pour l'ingénierie du dispositif, marketing pour l'apport du contenu, et commercial pour la participation et la motivation du réseau. »

Section 6. Modéliser la relation marketing-vente

La relation marketing-vente est une clé de la réussite des entreprises B to B. Cependant, une étude auprès de 21 entreprises B to B européennes a révélé que l'interface entre marketing et vente était floue[10]. La culture et les objectifs de chacun sont à la fois divergents et convergents, ce qui explique les conflits fréquents entre les deux entités. Le marketing est stratégique, réflexif, à long terme, orienté produit, peu en contact avec les clients, une activité difficile à évaluer, assumée par peu de personnes. La vente est opérationnelle, recherche des solutions simples et immédiates, est axée court terme,

10. Biemans W. G., Maja Makovec B., « Designing the marketing-sales interface in B to B firms », *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 3-4, 2007, p. 257-273.

au contact quotidien avec les clients, jugée et bien rémunérée sur le chiffre d'affaires d'aujourd'hui et très occupée à un « management de troupes ». Le marketing est cependant aussi opérationnel dans ses activités de *lead generation*, il n'a aucun sens sans le chiffre d'affaires généré par la vente. De même, la vente serait aujourd'hui très peu productive sans les produits qui répondent au besoin du marché et sans les *leads* qui orientent vers les meilleurs clients. Une relation optimale entre les deux entités est indispensable. Nous citerons **quatre modèles complémentaires** :

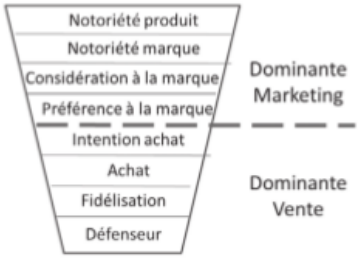
• Un premier, le **modèle de dépendance mutuelle**, propose trois types de relation selon les métiers, la vision du chef d'entreprise et le réseau de vente concerné (la **collaboration**, la **coordination**, l'**intégration**). La **collaboration** se limite à des rencontres définies autour de certains programmes communs. La **coordination** va plus loin, elle synchronise et aligne la cohérence de tous les plans d'action des deux entités. L'**intégration** conçoit dans un seul processus dirigé vers le client les activités marketing et vente avec des équipes associées et un seul tableau de bord d'évaluation.

L'entreprise Xerox, qui fabrique des copieurs, peut **collaborer** avec des distributeurs externes dans certaines opérations, par exemple de télémarketing ou d'achat de mots clés auprès d'un moteur de recherche. Dans une filiale de distribution, elle peut **coordonner** les actions commerciales de prospection avant-vente du marketing avec les agences commerciales afin qu'elles soient formées au produit et préparées à traiter les demandes client générées. Dans le plan de conquête d'un grand compte mondial, elle peut **intégrer** un commercial et un responsable marketing, qui vont ensemble rechercher les données sur le client et la concurrence, répondre à un appel d'offres, définir des prix, diriger des actions dans les agences, concevoir et faire des présentations au client, calculer la rentabilité de l'affaire, etc.

• Le second modèle, dit **amont-aval**, est celui de Kotler, Rackham et Krishnaswamy[11] dit de l'entonnoir d'achat, qui assigne quatre tâches au marketing et quatre à la vente. La notoriété de l'offre produit, de la marque, la légitimité et la préférence de la marque sont obtenues par des activités majoritairement réalisées par les communications marketing. L'intention d'achat, l'achat, la fidélisation et la posture du client comme défenseur de la marque sont obtenus par les contacts de la force de vente. Le modèle est battu en brèche par les programmes aval de *nurturing* du marketing (voir chapitre 10).

11. Kotler P., Rackham N., Krishnaswamy S., « Ending the war between sales and marketing », *Harvard Business Review*, 2006.

Figure 8.6. Entonnoir d'achat de Kotler, Rackham et Krishnaswamy



• Le troisième modèle, dit **segment-client**, préconise la prise de leadership du marketing pour les actions collectives initiales sur des segments de clients, et celle de la vente pour les actions individuelles tactiques et finales sur chaque client unique. Le marketing définit les normes de segments et profil des clients, les solutions à vendre, conçoit les campagnes, les supports de communication. Les ventes ont plus de proximité et ont donc la légitimité de prendre les décisions finales pour un client donné sur la solution offerte, la tactique de prix, le suivi.

• Le quatrième modèle est dit **client / marché / performance**. Le Meunier-FitzHugh et Piercy[12] ont identifié quatre activités clés du marketing qui favorisent le succès de sa relation avec la vente : le management de la coordination, la communication interne, l'intelligence économique et l'apprentissage organisationnel. C'est au marketing d'approcher la force de vente pour se coordonner, d'établir les modes de communication avec elle, de fournir une connaissance du marché exploitable par les commerciaux et de proposer des modèles de distribution selon les évolutions de l'environnement. La contribution à la performance de vente du marketing est essentielle. Trois facteurs ont été identifiés par Matray[13] :

– L'orientation client. Elle conduit à mettre en place des procédures qui visent la satisfaction des clients par les choix de proposition de valeur et de relation. Elle prend en compte les bénéfices et les coûts d'acquisition du client.

– L'orientation marché. Elle conduit à mettre en place des moyens de collecte, de traitement et de diffusion d'informations sur le marché, la concurrence et le positionnement de l'entreprise pour vaincre. Ils prennent en compte la vision concurrentielle du client et contribuent à la fierté de la force de vente qui « gagne des batailles ».

12. Le Meunier-FitzHugh K., Piercy N.F., « Does collaboration between sales and marketing affect business performance? », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 7, n° 3, 2007, p. 207-220.

13. Matray M., *Étude de la relation entre la vente et le marketing et son impact sur la performance de vente*, thèse de doctorat, IAE-Paris-Panthéon-Sorbonne, 2012.

– La performance économique. Elle conduit à structurer les actions afin d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires et de marges.

Rouziès[14] résume les échanges d'information dans la figure 8.7 modélisant l'intégration entre le marketing et les ventes.

Figure 8.7. Échanges entre marketing et vente

14. Rouziès D., Anderson E., Kholi A. K., Michaels R. E., Weitz B. A., Zoltners A., « Sales and marketing: a proposed framework », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXV, n° 2, 2005, p. 113-122.

CHAPITRE 9

Déployer les outils, médias et contenu Internet

Internet est l'outil essentiel d'automatisation des activités du marketing opérationnel. En 2013, un sondage de la Direct Marketing Association auprès de 204 PME B to B américaines indique que 78 % d'entre elles l'exploitent pour générer des *leads*, 77 % tracent les visiteurs sur leur site, 69 % l'utilisent pour qualifier des clients et 62 % pour entretenir la relation client (*nurturing*), 33 % mesurent le ROI des campagnes[1]. Le lecteur pourra mesurer dans ce chapitre la panoplie de possibilités qu'offre ce média et établir comment faire un choix d'optimisation.

Internet prend des formes de plus en plus nombreuses et intervient à tous les moments de la relation.

Figure 9.1. Trois usages du Web

Le Web est exploité aux trois étapes : en avant-vente afin d'attirer les clients (e-marketing), pendant la vente, quand une transaction a lieu (e-commerce), et en après-vente (e-support). Avec des produits plus techniques et complexes, le second usage, e-commerce, est proportionnellement moins important qu'en B to C, tandis que dernier usage, e-support, est très employé en B to B.

La stratégie Web consiste à déterminer précisément les objectifs à chacune des étapes, la combinaison de médias Web et le choix du contenu.

Section 1. Évaluer les médias de l'e-marketing

Le marketing avant-vente est destiné à attirer les clients. Il comprend quatre activités : générer des *leads*, c'est-à-dire des manifestations d'intérêt pour les produits ou services, éduquer les prospects non clients, informer régulièrement les clients et accumuler l'information sur eux. La génération

1. Web application d'information professionnelle pour smartphone B@toB, 10 juin 2013.

de *leads* est réalisée par de nombreux médias, intrusifs (*outbound marketing*) et non intrusifs (*inbound marketing*).

Les médias non intrusifs conduisent les clients à venir vers le site de l'entreprise, sans perturbation de leur activité. On parle d'*inbound marketing*, ensemble des techniques qui permettent aux prospects de trouver l'entreprise et des informations sur sa solution sans subir de messages intrusifs. Inversement, les médias intrusifs poussent les messages vers les clients. Nous allons les voir en détail.

L'éducation des prospects et l'information des clients sont un ensemble sophistiqué de contenu, d'où le terme de *content marketing*, destiné aussi bien à des néophytes ignorant les produits et services qu'à des acheteurs spécialisés et avertis. Parmi les contenus pour les premiers, on citera des fiches synthétiques sur les produits, des démonstrations, des aides au choix de produits, des calculateurs de gains, des cas types de clients (*business cases*) et des témoignages. Pour les acheteurs avertis sont proposés des informations sectorielles, des annuaires, des configurateurs de solutions, des livres blancs sur les technologies.

L'e-marketing comprend également les techniques de collecte d'information sur les clients, notamment par l'usage de formulaires. Par exemple, des données sont demandées pour proposer le produit le plus adapté, pour calculer les gains réalisables ou pour prévoir un volume de consommation. Les parcours des clients sur le site sont mémorisés et permettent de connaître leurs intérêts et de faire des adaptations de messages sur mesure.

1. *Lead generation* : quand les médias traditionnels disparaissent

Affichage, cinéma, radio et TV n'ont jamais eu un grand succès en B to B. Le *print*, qui comprend les documents imprimés et la presse, est aussi en voie de disparition. La presse est considérée par seulement 4 % des responsables marketing comme un média générateur de clients de bonne qualité. L'e-mail est évalué en moyenne à 40 %, les moteurs de recherche à 36 %, le télémarketing à 35 % et les salons et événements à 35 %. Les réseaux sociaux ne représentent que 5 %. Le même sondage aux États-Unis indique que 34 % des répondants passent par une société extérieure pour générer des *leads*.

2. Une inversion du mix *outbound-inbound* marketing

Le processus d'achat B to B évolue avec les outils et réseaux à disposition des acheteurs. Leur activité devient un parcours de recherche personnelle ou collective et d'apprentissage avant de rencontrer un commercial. L'achat devient plus long et moins satisfaisant avec trop d'information pour 90 % des acheteurs.

Le *Web marketing* B to B évolue rapidement du marketing sortant, dit *outbound*, vers le marketing entrant, *inbound*. L'*outbound* produit des messages quantitatifs, souvent massifs, du fournisseur vers l'acheteur, l'*inbound* conduit l'acheteur vers le fournisseur et est plus qualitatif. On répartit ainsi les médias ou outils sur le Web dans les deux catégories. Nous avons ajouté dans cette liste (tableau-outil 9.1) les autres médias traditionnels, non Internet.

Tableau-outil 9.1. Typologie des médias *inbound* et *outbound*

Média on-line *inbound*	**Média on-line *outbound***
Réseaux sociaux Participation aux conversations, appui aux membres Référencement naturel et payant Site Web équipé d'outils Démonstrations en ligne Devis en ligne Calculateurs de gains Livres blancs (*white papers*) Abonnement à une *newsletter* *Rich media* photos et vidéos Vidéos sur sites type YouTube Présentations et infographies Affiliation Forums Blog d'entreprise	Bannières E-mails Pop-up SMS MMS
Média off-line *inbound*	**Média off-line *outbound***
Salons, *roadshows*, agence d'exposition	Télémarketing, radio, TV, presse, publicité postale, cinéma

Ce classement n'est pas finalisé et évolue avec des nuances. L'abus des e-mails consommateurs du temps des acheteurs a provoqué un rejet de ce média.

L'évolution vers l'*inbound* vient de la préférence du client et de sa rentabilité. Le coût du *lead* généré par les médias *inbound*, entrants (qui génèrent 90 % des *leads*)[2], est 2,5 fois moindre que celui qui est suscité par les médias *outbound*, sortants. Les moteurs de recherche, surtout Google, sont la principale source *inbound*. La deuxième source est celle des réseaux sociaux. Les deux sources génèrent 60 % des *leads inbound*. Le *content marketing*, c'est-à-dire la création de contenu attractif sur les sites Web, génère également des *leads* par *inbound*. L'acheteur se rend directement sur les sites des fournisseurs dès lors qu'il sait qu'un contenu pertinent est renouvelé régulièrement.

Les quatre sources privilégiées d'information du client par les médias *inbound* sont :

– les moteurs de recherche ;

2. « Demand Gen Report », 2015, www.demandgenreport.com/resource/the-2015-b2b-buyer-s-survey

– les sites Web ;
– les blogs ;
– les médias sociaux et les forums.

Les sites Web sont l'opportunité de découvrir des démonstrations de produits, mais aussi de télécharger des documents d'aide à l'achat complexe :

– les livres blancs, documents de référence de dix à quarante pages qui donnent un état de l'art d'une technologie ou d'un marché ;
– des guides d'achat, des calculateurs de retour sur investissement ;
– des infographies, qui synthétisent les données d'une problématique sous forme visuelle ;
– des études de cas, les *case studies*, qui racontent l'expérience et les bénéfices de clients avant et après l'achat.

Une étude américaine, le « Demand Gen Report », 2015, indique que, dans le secteur IT, 42 % des acheteurs lisent des *case studies*, 63 % ont consulté des pairs grâce à LinkedIn, 55 % des livres blancs, 69 % ont vu des démonstrations en ligne, 73 % ont eu des conversations dans les forums, 58 % ont visité des blogs, 54 % YouTube, 50 % FaceBook, 46 % Google Plus. Cette importante activité de recherche préalable au contact avec les fournisseurs transforme le choix des médias de l'*outbound* vers l'*inbound*. Ces médias sont moins intrusifs et plus appréciés des acheteurs, mais la recherche devient aussi plus complexe par une surabondance d'informations, et génère une incertitude des acheteurs : 56 % d'entre eux considèrent le processus d'achat plus complexe et moins satisfaisant.

3. Le *search*, un outil incontournable

Le moteur de recherche Google est donc l'outil principal de l'acheteur B to B. Le *search engine marketing* (SEM) concentre les techniques permettant d'être en première page. Le SEM inclut la recherche des mots utilisés spontanément par les acheteurs, néophytes ou experts, lorsqu'ils recherchent de l'information. Cette question est plus complexe en B to B. Quel mot clé utilisera un acheteur qui veut mieux gérer l'encombrement de son réseau wifi et améliorer les accès à Internet ? Les interviews et observations d'acheteurs permettent de répondre, ainsi que l'analyse des mots utilisés *via* le moteur de recherche pour atteindre le site et *via* le moteur interne au site. Le *search engine optimisation* (SEO) regroupe les techniques de design du site afin qu'il apparaisse en première page par référencement naturel : placement des mots choisis par l'internaute dans l'adresse des pages, les titres, sous-titres, textes, pages non vues de métadonnées. Les règles des moteurs de recherche tiennent compte de nombreux paramètres. L'optimisation inclut les liens pour chaque page vers d'autres pages et vers l'extérieur du site. Pour le domaine du B to B, par exemple, l'appartenance aux annuaires professionnels de type Pages Jaunes ou Kompass améliore le positionnement en première page. Le SEM

inclut aussi les achats de mots clés chez Google, vendus aux enchères, permettant d'arriver en première page dans les zones « liens sponsorisés ». C'est le SEA, *search engine advertising*, premier budget de publicité payant avant les bannières ou le off-line. Le nombre de mots clés peut atteindre plusieurs centaines lorsque la gamme est large. Google fournit un « *quality score* » de chaque mot clé, qui dépend du taux de clic (*click through rate*), de la page d'arrivée et de sa pertinence en termes de publicité. Selon l'audience recherchée, il est nécessaire de mixer les mots clés professionnels et communs pour atteindre des internautes plus ou moins experts. Des applications et des prestataires aident à analyser les résultats et proposent des bouquets de mots clés. Le SEA est devenu le premier poste budgétaire du *Web marketing*.

D'autres techniques attachées au SEM aident à être visible dans les annuaires professionnels et sur les places de marché spécialisées. Il s'agit de bien choisir lesquels, notamment pour les PME et TPE. Un artisan cherchera à être visible dans sa commune et les communes adjacentes avec les bons mots clés dans BuyerZone aux États-Unis, Pages Jaunes en France et Yellow Pages au Royaume-Uni. Il peut y ajouter une vidéo, un message. Le prix peut être payé sous forme de forfait annuel, au nombre de visites générées ou en pourcentage du chiffre d'affaires.

Le *search* s'étend aux moteurs de recherche des sites YouTube, LinkedIn, Facebook, etc., qui deviennent des concurrents indirects de Google.

4. Le *display*, l'affiliation et le *retargeting*

L'affichage de bannières, ou *display*, est un autre média exploitant la publicité payante. Il est exploité sur les médias sociaux, les plateformes d'achat, les sites d'information sectorielle. Une connaissance précise des trafics et des profils de visiteurs permet de faire des choix. Souvent, cette dernière information n'est pas fiable et des tests sont nécessaires. L'espace très réduit des bannières rend l'exercice difficile : quelques centimètres et quelques secondes d'animation doivent livrer des informations sur le produit ou service, convaincre de bénéfices, crédibiliser un fournisseur. Citons aussi la création de bannières personnalisées sur le site lui-même, une source non payante d'optimisation des visites, en général.

L'affiliation consiste à rémunérer les sites qui renvoient des clients vers son propre site. Elle est intéressante dans le cas d'entreprises dont les offres sont complémentaires. Certaines *Web agencies* telles que NetAffiliation gèrent la recherche de ces partenaires, le traçage des visites et les modes de rémunération. Par exemple, un blogueur qui compare les logiciels peut renvoyer du trafic et être rémunéré à chaque visite. Le reciblage publicitaire, ou *retargeting*, est une méthode pour réduire le taux de rebond, c'est-à-dire des visites qui se terminent dès l'arrivée sur la première page et des visites sans demande d'informations. Il consiste à retenir les données de navigation sur le site lorsque

plusieurs pages ont été vues et à en déduire un message personnalisé qui sera affiché sur le prochain site visité grâce à l'affiliation. Il requiert un accord entre entreprises, proposé et géré par les *Web agencies*.

Section 2. Mettre en place le *content marketing*

Les acheteurs passent beaucoup de temps à la recherche d'informations et leurs habitudes évoluent. Les fournisseurs doivent les comprendre et s'y adapter. C'est le concept de *content marketing*. Les statistiques qui suivent indiquent l'importance des contenus d'information mis à disposition sur les différents médias. Le choix des formes – vidéos de démonstration, livres blancs qui décrivent sur dix à quarante pages des conseils, des solutions aux clients, des marchés et des technologies, études de cas, témoignages, rapports d'analystes, calculateurs de gains, configurateurs de solutions – et leur renouvellement fréquent sont essentiels pour entretenir la relation avec un professionnel. Le *content marketing* inclut la production régulière d'informations avec une planification et une politique éditoriale.

Tableau 9.2. Usages du *B to B content marketing*

Médias sociaux 93 %	Rapports d'études 49 %
Articles sur site Web 79 %	Microsites 47 %
Digital magazine 29 %	*Podcasts* 23 %
Blogs 81 %	Magazines imprimés 36 %
Études de cas 82 %	Livres imprimés 30 %
Vidéos 79 %	Conférences virtuelles 25 %
Événements physiques 81 %	Présentations en ligne 27 %
Livres blancs 71 %	Applications mobiles 28 %
Infographie 67 %	

Content Marketing Institute, www.contentmarketinginstitute.com, 2016 (étude auprès de 3 714 acheteurs).

Il est donc proposé au client de faire des souscriptions :
– à une *newsletter* (72 %) ;
– un blog (56 %) ;
– une communauté (22 %) ;
– une série vidéo (12 %) ;
– un magazine imprimé (7 %).

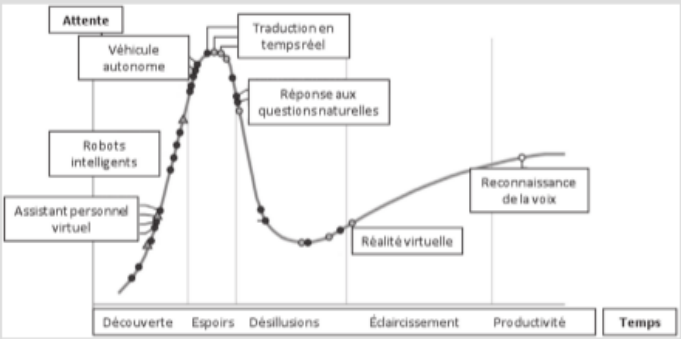
Étude de cas : le *content marketing* vu par Gartner

Jean-Marc Lejeune est vice-président et *executive partner* chez Gartner, société leader mondial dans le domaine de la recherche et du conseil en technologie de l'information. Basée à Stamford, aux États-Unis, elle emploie 7 600 personnes dont 1 700 analystes et consultants. J.-M. Lejeune nous explique l'exploitation par les responsables marketing des informations produites par Gartner.

« Le *content marketing* est en fort développement. Il consiste à apporter des informations et des analyses qui permettent de nourrir la réflexion des acheteurs de produits ou services et d'entretenir avec eux une relation de qualité. Gartner appuie cette activité des entreprises B to B en éditant des rapports de recherche sur les évolutions technologiques et le positionnement des acteurs du marché. Ainsi, les responsables marketing s'approprient et délivrent à leurs clients les résultats des recherches, qu'il s'agisse d'enquêtes, d'analyses sectorielles sur l'adoption des nouvelles technologies ou d'avis des analystes Gartner exprimés lors de débats organisés.

Par exemple, pour de nombreuses technologies sont produits la courbe de Hype, qui les positionne selon leur maturité (depuis la phase de l'émergence jusqu'à celle de l'abandon) ainsi que le carré magique, qui classe les fournisseurs selon leur vision stratégique et leur capacité à délivrer ces mêmes technologies. Les analyses des technologies digitales exploitées par les départements marketing leur permettent aussi de comprendre les tendances et de se positionner. La courbe de Hype et les carrés magiques sont des outils essentiels. »

Courbe de Hype 2015 des machines intelligentes (extrait)



Carré magique des fournisseurs de conférences sur Internet en 2015

Ce type de sources est particulièrement adapté aux *category managers*, experts de leur secteur d'achat.

Le choix du canal Web dépend de la phase du processus de vente. En étape de prospection, le fournisseur optimise sa présence dans les moteurs de recherche, dialogue avec les clients dans les groupes de discussion ou dans sa page sur les réseaux sociaux. Dans la phase d'éducation, les clients recherchent le maximum d'informations sur le site Web des fournisseurs. C'est alors le média privilégié, qui présente les solutions de produit et services ainsi que les bénéfices apportés selon les profils des clients. La vidéo se généralise à cette étape. Dans la phase de négociation, le lien doit être entretenu sur une période qui peut être longue. Les applications Web vers les mobiles et les *newsletters* seront mobilisées pour nourrir la relation avec le client grâce à un point de contact privilégié.

Étude de cas : une vidéo virale disruptive et un site pédagogique chez Natixis

Emmanuelle Ruette-Guyot, responsable de la communication chez Natixis Factor, nous présente une action 2.0 *inbound* et *outbound*… Depuis plus de trente ans, Natixis Factor (7 000 clients, 500 personnes, un CA affacturé de 34 milliards d'euros en 2014) a développé une expertise dans le domaine de l'affacturage. Ses offres sont commercialisées dans les Banques populaires, les Caisses d'épargne, Natixis et chez les courtiers.

« Pour ce film destiné aux pros et aux PME, l'idée était de passer à une communication offensive et disruptive, de faire rêver et sourire sur un sujet très sérieux : la trésorerie. Nous n'avions pas de budget pour de l'achat média. Alors, nous avons fait le choix de nous appuyer sur l'interne pour créer l'envie de partager ce film et faire du *buzz* sur Internet. Une carte postale de *teasing*, un décompte de lancement sur Internet, un *push mail* et l'appui de notre RSE interne ont permis d'obtenir l'adhésion des collaborateurs et leur relais sur les réseaux externes, en particulier LinkedIn et YouTube. Résultats : un tiers de nos clients l'ont vue en moins de deux mois. Dans une démarche *cross canal*, le film était également intégré en *home page* d'un site pédagogique sur l'affacturage, lancé en même temps et nous positionnant comme le factor référent dans ce domaine. Conçu en *responsive design*, toutsavoirsurlaffacturage.com simplifie l'approche de l'affacturage.
Ce booster de visibilité de Natixis Factor cherche à nourrir la promesse de sérénité de la marque. »

Section 3. Déterminer le mix des médias

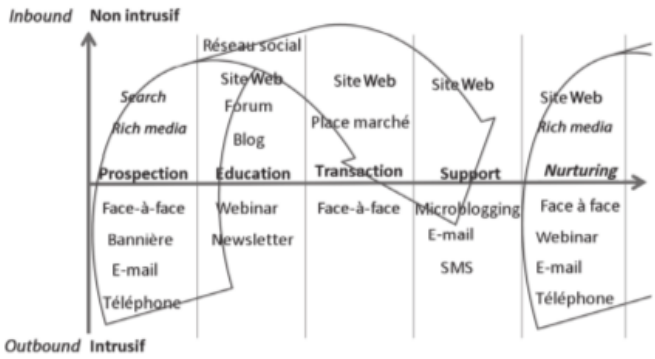
L'exemple de Natixis illustre l'efficacité d'un simple média. La panoplie de médias est toujours plus grande. Les objectifs de chaque étape doivent être précis. Le tableau qui suit en donne un exemple.

Tableau 9.3. Objectifs de communication par étapes

Étapes	Prospection	Éducation	Transaction	Support
Objectif	Faire connaître que des solutions existent et que l'entreprise les propose. Conduire le prospect sur le site.	Faire comprendre les solutions. Inciter à un contact ou à un achat.	Faire acheter directement sur le site ou *via* un commercial	Satisfaire Informer Aider
Types de médias	Mix *inbound-outbound* *Inbound via* réseaux sociaux et réseaux de partenaires	*Inbound* Site Web Webinar Forum Blog	Média du commercial Site transactionnel Place de marché	Site Web Mail SMS sur mobile

On constate donc un démarrage de la relation avec une combinaison de médias *inbound* non intrusifs et *outbound* intrusifs, puis l'*inbound* est favorisé pour laisser venir le client à la prise de décision, puis un mix *inbound* et *outbound* est exploité, avec des médias différents, en accord avec le client. Le cycle se poursuit par le « *nurturing* », nouvelle phase de l'éducation par envoi régulier d'informations, puis transactions, etc.

Figure-outil 9.2. Choix du média Internet



Étude de cas, communication Internet et lancement chez Neopost

Bob Ruby est *senior director field marketing* chez Neopost USA. Neopost est un des leaders mondiaux des solutions d'envoi de courrier, et acteur de la filière des services d'expédition et des communications numériques. Ses 6 100 employés génèrent 1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires auprès de 800 000 clients. Bob nous révèle des points clés de son expérience marketing et de lancement.

« Les besoins des clients et les modes de communication changent rapidement. Ils exigent des adaptations de nos solutions et de leur mise sur le marché. Les lancements de produits en Amérique du Nord se réalisent grâce à une équipe transversale qui doit connaître les clients, la concurrence, le réseau de distribution et les besoins des commerciaux. La gestion d'un grand nombre de tâches et d'un planning serré ne doit pas écarter de l'objectif central du client. Il s'agit de traduire un plan marketing en outils performants qui vont intégrer rapidement le produit dans la gamme et aider la force commerciale à mieux répondre aux problèmes des clients. L'erreur serait de lancer ces produits avant qu'ils ne soient prêts, et de faire une mauvaise impression aux clients internes et externes. Le lancement est un effort continu de six mois de *monitoring*, de formation, de communication, assortis de *boosters* réguliers de commissionnement attractifs. Les outils se déclinent dans un plan de *nurturing* sur une série de media *inbound* et *outbound* : présentations multimédia, livres blancs, *business cases*, infographies, *posts* accessibles sur le site Web, par e-mail, *webinar* et dans les médias sociaux. Les communications doivent apporter une information utile à l'amélioration des processus des clients. Cela nous donne la crédibilité nécessaire pour capter l'attention,

présenter nos solutions, satisfaire les besoins et réaliser des ventes croisées futures. Il y a peu de points de contacts dans le parcours des clients, et chacun est important. Les livraisons et factures par exemple sont à personnaliser encore plus. Nous avons toujours des progrès à faire. »

Le nombre de médias à disposition des responsables marketing est donc en croissance permanente. Les besoins des acheteurs sont en effet sans cesse plus exigeants. Ils veulent être informés au bon moment, avec une information adaptée à leur niveau, passer moins de temps à la recueillir, acquérir des avis argumentés et être bien accompagnés après l'achat. La communication d'un fournisseur est un savoir-faire délicat : à la fois une aubaine et une gêne selon les outils et le moment choisis.

Le mix des médias possède son propre tableau de bord d'efficacité. Le tableau 9.4 donne la fréquence des critères exploités, mesurée par le Content Marketing Institute[3], aux États-Unis.

Tableau 9.4. Choix des mesures d'efficacité du marketing digital mixte

Trafic Web	71 %
Qualité, taux de transformation des *leads*	87 %
Quantité de *leads*	71 %
Ventes	84 %
Feed-back des clients, image	69 %
Classement SEO (*search engine optimisation*)	67 %
Taux de réachat	66 %
Intention d'achat	64 %
Nombre de souscriptions	62 %

Section 4. Définir les fonctions et le design des sites

Qu'il soit pour PC, tablette ou mobile, le design du site Web est essentiel à toute entreprise B to B : il est l'occasion de présenter une image. Paraître « grand » par la démonstration d'un professionnalisme et d'une expertise quelle que soit sa taille. Le site dévoile le positionnement et la personnalité de l'entreprise par son contenu, sa densité, son architecture, son ergonomie et son look. Quelle que soit sa position, l'acheteur qui visite un site Web cherche à :

– accéder à des informations proches du sur-mesure pour gagner du temps ;
– comprendre le choix des solutions qui vont lui convenir ;
– voir ses bénéfices associés à ces solutions ;

3. ContentMarketing.com, livre blanc B2B, 2016.

– évaluer les coûts et retours sur investissement.

Cependant, la conception des sites Web doit correspondre aux postures des acheteurs au moment de la visite. L'aptitude à comprendre leurs motivations est cruciale. Elles varient selon les marchés.

Citons les principales postures des acheteurs :

• **Le néophyte**. Cet acheteur ignore tout du type de produit ou service et compte sur le site pour se former sur les usages, les applications, les risques, les prix et les gains. Il s'attend à un message accessible et adapté à son profil.

• **L'acheteur-client**. Il s'intéresse aux nouveautés de l'entreprise par rapport aux différents produits que son entreprise utilise. Il estime avoir un droit légitime d'être informé.

• **Le client de concurrents**. Cet acheteur est déjà utilisateur d'un produit concurrent et cherche les principaux points de différenciation.

• **L'expert.** Il cherche les nouveautés actuelles et à moyen terme avec beaucoup de détails et souhaite évaluer leurs impacts dans son entreprise.

• **L'utilisateur**. Il est expert du seul produit qu'il utilise et cherche les meilleures applications, les évolutions récentes pour améliorer son travail dans son environnement particulier. Il veut comprendre les risques du changement de ses habitudes.

Chaque visiteur doit pouvoir trouver ce qu'il recherche très facilement. En conséquence, le site offre généralement des chemins multiples d'accès à l'information, dès l'arrivée sur la page d'accueil :

• **Une entrée par segment**. Cette entrée est naturelle pour les néophytes, qui se reconnaissent dans les onglets de type « Solutions PME », « Assurances », « Bureaux d'études », etc. Ils accèdent alors à des informations adaptées à leur culture, à des aides au choix et à une information sur les bénéfices qu'ils peuvent obtenir. Le site de HP propose une entrée directe pour les segments « petites entreprises, « grandes entreprises », « secteur public et santé », et « arts graphiques ».

• **Une entrée par produit**. Cette entrée conviendra à tous les visiteurs, mais les experts et les utilisateurs chercheront un niveau important de détail. Les néophytes qui seront passés par la page de leur segment voudront consulter une page produit compréhensible, sans vocabulaire complexe et associée à des bénéfices. L'utilisateur et l'expert devront pouvoir cliquer sur des espaces complémentaires plus techniques et télécharger des spécifications, des fiches techniques, accéder à des conseils d'usage.

• **Une entrée par application** est parfois intéressante. Elle intéressera les néophytes et les utilisateurs qui cherchent à optimiser le produit. Par exemple, pour un éditeur de logiciels de traitement du document électronique, un choix du type de document – « documents techniques », « documents graphiques », « vidéo » – sera attrayant.

• **Un espace sectoriel.** L'expert sera intéressé par les connaissances, dites *insights*, du fournisseur sur le secteur, les évolutions des technologies et des solutions. Des informations sectorielles intéressent les *category managers* qui achètent le même type de produits et sont experts d'un marché.

• **Un espace « nouveautés ».** Il intéressera les utilisateurs actuels, mais aussi ceux des produits concurrents, qui veulent apprécier ce qui est nouveau.

Toutes ces entrées se croisent et peuvent être reliées aux mêmes pages produits par hyperlien. Le principe d'ergonomie est la capacité d'atteinte d'une information recherchée en trois clics maximum. On évoque deux clics en B to C, où les produits et informations sont moins complexes. Le risque à éviter est une trop forte densité des pages. Quatre clics sur des pages claires valent mieux que trois sur des pages lourdes. L'approche par étapes pour cerner le besoin du client au fur et à mesure de sa navigation est réalisée en entonnoir. Elle passe par exemple par des choix généraux sur le type de produit et termine par les points plus précis sur des performances souhaitées. Les contenus ne sont pas entièrement écrits par l'entreprise : les *mashups* (agrégateurs de contenu) permettent de réserver des espaces venant d'autres sites ou de bases internes. Cette agrégation de données donne des possibilités d'agilité et de services au client, allant de l'information sur son activité à un fil d'informations sur le cours de matières premières[4].

De même, le moteur de recherche du site est aussi testé afin d'évaluer le taux de succès des recherches et les frustrations dues aux échecs. Les mots clés utilisés par les visiteurs du site sont une source pour rédiger les titres afin de garantir une bonne compréhension. Les termes techniques viennent compléter le mot auquel on a spontanément recours. Par exemple, l'expression « matériel de chauffage » sera plus visible que « chaudière à condensation ».

Ainsi le tableau-outil 9.5 propose une check-list des fonctions pour une *home page* (page d'accueil) et une page « produit ».

Tableau-outil 9.5. Check-list des fonctions d'un site Web

Fonctions d'une page d'accueil	Fonctions d'une page « produit »
Entreprise (missions, technologies, savoir-faire, valeurs, structure, présence géographique, dirigeants, information actionnaires, plan de développement durable) Télécharger un livre blanc Applications Segments Arguments généraux, solutions produits, services, catalogue Outil d'aide au choix, guide d'achat Calculateur de gains	Caractéristiques principales du produit Bénéfices du produit Téléchargement de la fiche produit Vidéo de démonstration Autres produits vendus simultanément Témoignage d'un utilisateur Consommables associés Prix, achat en ligne et panier d'achat Formulaire de contact

4. Mercanti-Guérin M., « Les *mashups* : une illustration de l'agilité en marketing », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 125-135.

Fonctions d'une page d'accueil	Fonctions d'une page « produit »
Bénéfices par des témoignages Nouveautés Partenaires Salons, événements Extranet Trouver un distributeur Abonnement *newsletter* Moteur de recherche Forum des applications et usages Blog de l'expert Lien vers les réseaux sociaux Formulaire de contact, plan d'accès FAQ (*frequently asked questions*) Changement de langue	Numéro d'appel Demande de rappel Invitation à une démonstration à un salon Personnalisation du produit Calcul de ROI Produits associés Demande de guide d'achat Démonstration virtuelle Commentaires de clients *Business cases*

Le tableau-outil 9.6 est une autre check-list d'amélioration de la performance d'un site B to B.

Tableau-outil 9.6. Contrôle d'un site B to B en 37 questions

Le site communique-t-il clairement en page d'accueil ce qu'il a à offrir ?
La page d'accueil incite-t-elle à la visite par une promesse ?
Les clients experts et néophytes se reconnaissent-ils ?
Les utilisateurs sont-ils visibles dans le site ?
Le site répond-il aux segments et situations d'achat ?
Le site éduque-t-il aux technologies, aux meilleures pratiques ?
Le site est-il optimisé pour un bon référencement ?
Le site propose-t-il des offres complémentaires ?
Les produits et services sont-ils rendus tangibles par des démonstrations ?
Des outils d'aide à l'achat et au choix sont-ils disponibles ?
Le site rassure-t-il sur l'entreprise ?
Possède-t-il un espace de dialogue avec l'entreprise ?
Possède-t-il un dispositif de recueil d'informations sur les besoins des clients ?
Le site incite-t-il à l'action ?
Existe-t-il un tableau de bord du site ?
Les contenus sont-ils attractifs ?
Les contenus sont-ils régulièrement mis à jour ?
Les bénéfices sont-ils mis en évidence ?
Les messages sont-ils contextualisés au parcours client ?
Un abonnement à une *newsletter* est-il disponible ?
Le site propose-t-il des informations privées ?
Les mots clés des clients professionnels figurent-ils dans les titres ?

Les visuels aident-ils efficacement l'acheteur ?
Profite-t-il du potentiel de la vidéo ?
Le site possède-t-il un espace d'information sur l'usage des produits ?
Informe-t-il sur les activités liées au développement durable ?
Informe-t-il sur le recyclage des produits et leur sécurité ?
Atteint-on une information en trois clics ?
Un moteur de recherche performant est-il intégré ?
Les messages des clients sont-ils traités en 48 heures ?
Les formulaires sont-ils faciles à utiliser ?
Les commandes en ligne s'effectuent-elles facilement ?
Le paiement sécurisé est-il possible en ligne ?
Le site est-il interactif *via* des outils Web 2.0 ?
Permet-il à l'entreprise de profiter des commentaires des utilisateurs ?
A-t-il été testé avec de vrais utilisateurs ?
Le client accède-t-il à un historique ?

Les versions pour tablettes ont des fonctionnalités plus réduites, déterminées selon les pages les plus fréquemment vues sur le site pour PC. Les versions pour mobiles sont concentrées sur les besoins essentiels des clients.

Section 5. Exploiter les usages multiples du blog

Le blog a perdu son attrait à l'arrivée des réseaux sociaux auprès du grand public, mais il connaît toujours un succès en B to B. Les acheteurs qui ont repéré un expert de leur spécialité s'invitent à son blog avec un art de la conversation. Inversement, le blogueur profite des visites pour accroître la visibilité de son blog et se créer un réseau personnel spécialisé. Il existe des outils pour rechercher des blogs, tel celui de Google[5]. Les blogs B to B sont thématiques et alimentés par des experts, ou centrés sur une entreprise, avec un éditorial de son PDG. Selon la politique de l'entreprise, le blog est interne, externe et visible du site de l'entreprise, ou à la fois interne et externe.

Le *content manager* anime les blogueurs. Le blog n'a pas vocation à présenter l'entreprise et ses produits, mais plutôt à engager par des messages courts, les *blogposts*, des débats sur des thèmes qui concernent son métier, ses employés et ses clients.

Le CEO (*chief excecutive officer*) de Pitney Bowes, entreprise américaine de traitement du courrier, entretient des débats sur son blog sur les réglementations des postes, l'évolution du courrier intelligent, de l'impression, du document électronique, sur un ton libre et éloigné du langage retenu du site

5. http://blogsearch.google.fr/

de l'entreprise. Des employés et clients viennent discuter avec lui des questions de stratégie, mais aussi de ses hobbies.

Le blog outil d'image *corporate* est éloigné du blog outil de support et de dialogue entre experts. En pratique, l'acheteur B to B y recherche des avis sincères, conseils bienveillants détaillés et non anonymes, de meilleure qualité que dans les conversations télégraphiques des forums. Il peut poser des questions, mais aussi être sollicité pour donner un avis sur un produit, voire participer à un projet. Le blogueur peut lui proposer des liens vers d'autres sites.

Le blog doit posséder un design soigné et avoir un contenu attractif et renouvelé toutes les une ou deux semaines vers une cible choisie. Le blogueur est présent, répond aux visiteurs. Les thèmes et le positionnement doivent être clairs et bien compris de la cible. L'actualité du secteur économique, des salons, de l'entreprise, des technologies, des réglementations, des meilleures pratiques dans la filière sont des sujets classiques. Ils seront associés à des liens, des conseils d'usage, des questions aux visiteurs, des interviews, des téléchargements d'outils. Ainsi, un employé passionné de Peugeot tient un blog, « Les Vendredis Du Guic », sur les innovations technologiques. Le contenu exploite de plus en plus la vidéo. Une forme condensée et riche en contenu, très appréciée des professionnels, est l'infographie. Il s'agit de posters structurés sur un thème précis, avec des informations chiffrées, des schémas et des conseils courts. De nombreux exemples sont disponibles sur le site Pinterest[6].

Étude de cas : les outils de vente d'un industriel sous-traitant, East-West Manufacturing

Andy Reese est *director of business development* chez East West Manufacturing. Il nous présente les outils digitaux qu'il utilise avec ses clients donneurs d'ordres.

« East West Manufacturing est un sous-traitant industriel global fondé à Atlanta en 2001. Il produit pour ses clients des composants ou réalise des assemblages à des normes de qualité élevée dans les pays stratégiquement avantageux. East West donne à ses clients l'accès à une chaîne d'approvisionnement mondiale. La société se concentre sur les produits usinés et possède ses propres opérations aux États-Unis, en Chine, au Vietnam et en Inde. Elle est spécialisée dans la conception et la fabrication de produits à base de plastiques, de textiles et de métal, de composants électroniques et dans l'assemblage de moteurs. Nos clients ont des exigences très fortes aux niveaux technique et logistique. Nous sommes présents dans les salons industriels, qui permettent des contacts en face à face essentiels, et achetons de nombreux mots clés. Nos outils digitaux se doivent d'être convaincants et précis. Nous avons créé pour cela un *digital magazine*, qui

6. http://pinterest.com/hubspot/marketing-infographics/

donne de nombreux témoignages détaillés de clients et beaucoup d'informations. Il décrit notamment l'évolution de nos moyens et nos certifications, grâce à nos investissements industriels et à nos partenariats. Un blog intégré à notre site apporte des informations au fil de l'eau, avec des photos et des vidéos présentes sur YouTube, et offre la possibilité d'un dialogue direct. Des articles traitent des nouvelles technologies et du design industriel. Une vingtaine de guides aident les acheteurs de la *supply chain*. Enfin, nous informons clients et prospects à l'aide d'une *newsletter* faite d'articles courts et plus dynamiques. Bien sûr, les clients possèdent leur accès extranet pour placer ou modifier leurs achats, suivre leurs commandes et leurs livraisons. Ils y trouvent toutes les documentations techniques de leurs produits et les prix mis à jour. 5 000 produits sont disponibles en ligne. Nous avons également des programmes d'insertion dans le tissu local, fondés sur des campagnes caritatives et des *press releases*. »

Section 6. L'essor du mobile

Selon la dernière étude FEVAD[7], les distributeurs B to B estiment qu'en 2020, les commandes électroniques pèseront 15 % des achats des entreprises. L'interface *responsive*, c'est-à-dire qui s'adapte au matériel mobile du destinataire, ne représente en 2016 que 10 % des communications B to B françaises. Les ventes réalisées par mobiles, smartphones et tablettes ne représentent que 4 % du chiffre d'affaires, mais l'audience digitale sur mobiles représente 9 % du trafic. Dans certains secteurs où les personnes sont peu dans leur bureau, comme celui de la construction, ou pour certaines populations très mobiles, comme les commerciaux, les applications de m-commerce sont très utiles. Elles permettent les consultations de catalogue, les achats, fournissent des tableaux de bord et des alertes. Pour 54 % des distributeurs B to B, le développement de l'e-commerce est la priorité, et pour 35 %, c'est le m-commerce, les mobiles. Il faut donc compter sur un essor de ce comportement d'achat.

Section 7. Bénéficier des moyens du *big data* ou *smart data*

Le *big data* est un ensemble de techniques de traitement de grands volumes de données. Il est aussi appelé *smart data* en raison des opportunités qu'il offre.

7. Étude FEVAD/DGE sur la transition numérique et le commerce B to B, réalisée par le cabinet d'études Next Content, en collaboration avec le CREDOC, octobre 2015.

Lorsqu'une information sur des données non structurées de milliers de clients est disponible, les outils *big data* sont exploités. Le *big data* sait traiter des informations techniques sur les produits et leurs usages en lisaison avec les activités des clients.

Parcours, dialogues, conversations et actions sur les sites Web, de grandes quantités de données peuvent être traitées. Par exemple, le *big data* fournit :

– la mesure du nombre de fois où la marque est mentionnée ;
– le caractère, favorable ou défavorable à la marque, des conversations ;
– une comparaison avec la concurrence ;
– les thèmes des conversations autour de la marque ;
– les mots clés effectivement utilisés par les clients ;
– les canaux qui parlent de la marque ;
– une segmentation comportementale.

La connaissance de ce qu'on dit des produits, des services et de la marque entre pairs acheteurs révèle l'expérience réelle des clients. Le *big data* apporte des éléments qualitatifs pour participer aux conversations. Il est exploité pour personnaliser les messages selon l'étape du client, les adapter aux médias conversationnels et établir des plans correctifs sur l'offre.

Une « plateforme d'écoute » est à mettre en place. Les noms de la marque et de celle des concurrents sont suivis pour connaître leur image. Les noms des produits sont recherchés pour déceler l'appréciation des utilisateurs. La plateforme peut détecter les leaders d'opinion, les blogueurs influents du métier.

Étude de cas : le *big data*, outil d'analyse du parcours client

IBM propose des logiciels et services informatiques basés sur des hautes technologies. Avec 380 000 employés, la société a réalisé 81 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2015. Jacques Milman, architecte avant-vente, décrit comment le *big data* peut aider les équipes marketing des entreprises B to B à créer des services et à gérer la relation client :

« L'approche *big data* permet de donner du sens à des données très abondantes, hétérogènes et produites à très grande vitesse. Un grand nombre d'entreprises disposent de ce type de données précieuses et elles cherchent maintenant à les analyser et à les valoriser. Ainsi, grâce à l'analyse des données publiques des trajets des bateaux sur la surface du globe, une entreprise de transport maritime a pu évaluer la concurrence et définir les trajets les plus prometteurs. Autre exemple, une entreprise des télécoms étudie toutes les données issues des interactions avec les clients *via* Internet, en centre d'appels ou en agence, et programme des actions marketing ou commerciales en temps réel. Dans un autre cas, une société d'assurance qui possède une grande quantité d'informations émanant de différents réseaux de distribution met en place des offres croisées pour sa clientèle et propose de nouveaux services

à ses partenaires. Plus surprenant peut-être, un constructeur automobile fait évoluer son *business model* : il analyse des données techniques telles qu'informations de freinage et de changements de régime pour les revendre à des sociétés d'autoroute ou de *leasing*. Le champ d'exploitation du *big data* est loin d'avoir été entièrement exploré. »

Section 8. Définir la collaboration virtuelle et le *social marketing*

1. Connaître la collaboration, les outils 2.0 et les réseaux sociaux

La collaboration virtuelle à distance est utile aux responsables marketing. Une étude de l'auteur de cet ouvrage compare les usages internes et externes des outils Web 2.0 par les entreprises B to B de plus de 5 000 personnes avec leurs collaborateurs et leurs clients[8]. La collaboration interne est trois fois plus développée que l'externe, mais un parallèle existe entre les deux activités. C'est donc un apprentissage simultané qui apparaît. On constate que la collaboration avec les clients s'opère quasi au même niveau avec le document *sharing*, le chat, les forums, le wiki, le *Web conferencing* réunis qu'avec les réseaux sociaux. Le wiki est exploité par IBM, Dell ou HP avec leurs clients. Ces médias ont des finalités plus ciblées que les réseaux sociaux.

Le rapport 2016 B to B « Content Marketing Benchmarks Budgets and Trends » (Content Marketing Institute) indique les réseaux fréquentés par les acheteurs B to B : les fournisseurs sont présents dans cinq médias sociaux en moyenne. Les plus utilisés en 2016 étaient les suivants :

LinkedIn 66 %	SlideShare 41 %
Facebook 38 %	Instagram 22 %
Twitter 55 %	Pinterest 20 %
YouTube 51 %	Google+ 13 %

Les réseaux sociaux offrent de nombreuses opportunités. Gillins[9] en recense sept, dont la classification aide à définir une stratégie *social marketing* :

– une source de connaissance des concurrents, des clients et des autres acteurs de la filière ;

– l'identification des opportunités d'affaires et le dialogue direct avec les prospects et partenaires ;

– un lieu de création d'image et d'information auprès de leaders ;

8. Diviné M., *La collaboration virtuelle. Proposition d'un modèle, d'une mesure et d'une méthode d'aide au management d'entités virtuelles*, Thèse de doctorat, École Centrale de Paris, 2013.

9. Gillins P., Schwartzman E., *Social marketing to the business customer*, John Wiley & Sons, 2012.

– les études de marché et tests de produits ;

– le support aux clients et le traitement de leurs demandes par les clients eux-mêmes ;

– le management de crise, réaction rapide particulièrement en cas de défaut de produit ou de catastrophe ;

– la sollicitation de *feedback*, recherche d'idées et coconception.

La création d'une communauté professionnelle réussit à condition de prendre une posture d'écoute et de support. La taille de la communauté d'Emerson Electric Co, qui crée des outillages électriques, a mis trois ans à atteindre 20 000 membres, qui ont généré 300 000 *posts*. Les *community managers* s'appuient sur les blogueurs, qui sont les leaders d'opinion de leur profession.

2. Choisir le niveau d'engagement

Trois niveaux d'engagement peuvent être distingués selon les moyens disponibles, la nature du métier, le besoin d'appui mutuel des clients et l'attractivité des produits ou services :

• Le **niveau « *watch* » ou l'observation pure.** L'objectif est d'écouter les clients, de recueillir des témoignages, de surveiller la réputation des produits et de la marque. 64 % des entreprises de plus de 1 000 personnes le pratiquent en B to B. Sur Facebook, LinkedIn, YouTube, etc., l'entreprise livre des informations au fil de l'eau mais n'entretient quasiment pas de dialogue. Cette solution est parfois la seule possible lorsque les clients sont eux-mêmes en forte concurrence, et n'ont pas de possibilités de dialogue. Un fabricant d'écrans plasma pour constructeurs de smartphones peut être dans cette situation.

• Le **niveau « *push* » ou la communication 1:1 de l'entreprise.** Ce niveau est une transposition sur ces médias des activités de communication. Une page de l'entreprise est créée, proposant des communications sur la compagnie, la marque, les produits, les services. Lorsque des clients ou prospects interviennent, une réponse personnelle leur est donnée, souvent par un lien vers l'information recherchée sur le site de l'entreprise. Cette solution n'exploite pas réellement la puissance collective du média. 83 % des entreprises la pratiquent. Elle demande et entraîne néanmoins au dialogue de support. Un langage pur de vente n'est pas adapté aux réseaux sociaux.

• Le **niveau « *animate* » ou l'animation d'une communauté.** Il crée ou aide la communauté des usagers, des personnes intéressées par le produit. Il met en place les moyens de génération de contenu par les utilisateurs, qui partagent leur expérience et s'entraident. De nombreuses communautés existent par exemple dans le secteur du logiciel, où les programmeurs se communiquent des informations, voire des modules de programmes. En B to B, l'objectif n'est pas de se divertir, de provoquer des passions et de distribuer des bons de réduction pour provoquer un buzz événementiel.

Le but est de répondre à des besoins notamment de valeur ajoutée aux utilisateurs. Seulement 55 % des grandes entreprises B to B de plus de 1 000 personnes le pratiquent.

Rappelons l'activité « *employ* » de recrutement. Il s'agit d'avoir une présence dans les réseaux sociaux pour attirer des candidats. Elle peut aussi être un espace d'animation des employés. Cette activité est intéressante en B to B, où il est fréquent que les entreprises cherchent des experts de produits et de technologies qui sont peu nombreux sur la planète.

Les efforts nécessaires et les risques doivent être mesurés avant de passer d'un niveau à l'autre. Les communautés qui ne vivent pas sont majoritaires, et certaines dévient vers des critiques au détriment de l'image de l'entreprise. Un produit, des services de qualité et la volonté ferme de les améliorer en permanence forment un préalable à la décision de se lancer dans l'animation d'une communauté. Trois postures sont nécessaires pour entrer dans ce média aux niveaux deux ou trois : être à l'écoute, être sincère et être bénéficiaire aux internautes. En B to C, il est fréquent de vouloir aussi les distraire. L'humour n'est pas fréquent en B to B et présente des risques culturels.

3. Modéliser la collaboration en trois dimensions

L'objectif de support aux membres peut prendre trois dimensions, qui font l'objet d'une décision stratégique. Elles impliquent des seuils minimaux de taille et d'implication de la communauté[10] :

• **La dimension « valeur ajoutée collective ».** L'entreprise anime la communauté professionnelle afin qu'elle bénéficie d'une valeur ajoutée produite ensemble : le travail collectif profite à tout le monde. C'est le cas de l'entraide dans l'utilisation de produits complexes, de choix de solutions, de conseils d'organisation. SAP, par exemple, a organisé la formation des deux millions d'utilisateurs, de développeurs, de consultants du Community Network par eux-mêmes en 430 sous-groupes. La communauté est invitée à tester un produit nouveau, à proposer des améliorations. L'entreprise invite des membres à contribuer ou à bénéficier de ces programmes. Les *clusters* suivent ce modèle.

• **La dimension « satisfaction ».** L'entreprise propose un support qui répond à des demandes bien identifiées cherchant à satisfaire l'individu. La réponse à son problème peut être donnée par l'entreprise ou par des membres de la communauté, à condition qu'elle soit assez nombreuse pour trouver l'expertise et motivée. Le blog et le forum sont des outils appropriés. La satisfaction est complétée par des avantages valorisant l'individu. Il aura la primeur des annonces de nouveaux produits, il sera invité à des événements en ligne ou en lieux physiques au cours desquels des liens sociaux peuvent se

10. Diviné M., Stal-Le Cardinal J., « Management des communautés externes et des équipes internes : vers des frontières flexibles ? », n° 70, *Décisions Marketing*, janvier 2015.

nouer. Il pourra avoir des conditions d'achat avantageuses. SAP donne des informations en primeur et délivre des signes de reconnaissance aux « Mentors », les meilleurs contributeurs.

• **La dimension « frontières flexibles » de la communauté.** Le support aux membres est ici introduit par le phénomène même de réseau. L'offre de contacts et la flexibilité d'accueil de nouveaux membres forment un atout permis par le média. Il donne aux professionnels des possibilités de liens avec des pairs, leur permet des ouvertures et des opportunités de projets potentiels. Le calibrage de la qualité des membres et leur nombre déterminent le succès. Le choix du degré d'ouverture de la communauté fait partie de la stratégie : privée, les conversations sont approfondies ; publique, elles sont plus larges. American Express a choisi la seconde avec les responsables de PME, Microsoft a choisi la première pour certaines catégories d'ingénieurs de haut niveau certifiés. Les liens des membres des communautés de SAP sont accessibles aux autres membres.

4. Identifier les cinq comportements collaboratifs des clients

Les trois dimensions de la collaboration précédemment énumérées donnent la possibilité de discerner cinq catégories de réactions des entreprises[11] face à l'opportunité de création d'une communauté de clients. Elles varient selon le secteur, la nature des produits et la culture interne :

• Des clients **innovants** dans les trois dimensions, qui veulent partager leur expérience. Ce cas est fréquent dans les secteurs high-tech.

• Des clients **efficaces** qui veulent construire un résultat commun. La dimension valeur ajoutée collective est essentielle. Par exemple en informatique.

• Des clients **opportunistes**, à la recherche de contacts et de satisfaction personnelle. On peut y rencontrer des consultants qui ont besoin de faire des réponses conjointes.

• Des clients **opposés par sécurité** en raison des risques d'extension de frontière. Ils craignent pour la fuite des informations. Certaines entreprises de l'armement ou du secteur bancaire en font partie.

• Des clients **opposés à une valeur ajoutée commune**. Ils sont concurrents directs, réticents à la collaboration. Les fabricants d'équipement destinés à un même secteur, par exemple.

Il convient de bien connaître les profils des clients par segment, de cibler et construire l'animation d'une communauté vers eux. Le *community management* en B to B comprend des aspects de support qui demandent une expertise et laissent peu de possibilité à une sous-traitance. Le responsable de la communauté sera de préférence un employé connaisseur du métier et bon communicant.

---

11. Diviné M., *La collaboration virtuelle. Proposition d'un modèle, d'une mesure et d'une méthode d'aide au management d'entités virtuelles*, Thèse de doctorat, École centrale de Paris, 2013.

Section 9. Mettre en place l'e-commerce et l'e-support

1. L'e-commerce vers la personnalisation

Les études ORACLE 2015 B2B Commerce Trends et Ariba ACXIA soulignent les facteurs de complexité des entreprises B2B pour vendre sur Internet : le produit, le prix, les services liés à la distribution et le support. De plus, elles évoquent un conflit avec la force de vente. Ceci explique le décollage plus lent de l'e-commerce qu'en B2C.

Les opérations d'e-commerce comprennent les moyens de convaincre et de passer commande. Les outils de base sont comparables à ceux du B to C : panier d'achat, services de livraison, choix du mode de paiement, sécurisation de la transaction. En plus, des outils de choix de solution (*help-me-choose*) sont proposés, ainsi que des aides à la construction de solutions complètes incluant les produits ou services complémentaires. Les achats sur le Web doivent aussi permettre une définition commune du produit et la négociation de clauses contractuelles. Ils sont faciles dès lors qu'il s'agit :

– de produits ou services très simples ;
– du réachat à l'identique ou avec peu de variations ;
– d'achat de consommables, d'accessoires.

Le Web offre une grande flexibilité de prix, très intéressante en B to B, où les acheteurs recherchent des solutions personnalisées. Les catalogues privés accessibles par extranet se développent. Leurs prix sont propres à un seul client. De même, les achats aux enchères sont exploités pour les produits spécifiés en détail et identiques à tous les fournisseurs.

ZOOM

Les *market places* B to B, une révolution silencieuse

Les *market places*, ou places de marché, constituent une alternative à la création de son propre site d'e-commerce. Elles agrègent les offres (importers.com, europe.bloombiz.com, esources.co.uk…), gèrent les catalogues privés, organisent les négociations contractuelles et l'accord sur les prix, proposent des solutions logistiques à un niveau mondial. Elles sont spécialisées dans certains secteurs : appels d'offres publics (fastparts.com), services financiers (tradecard.com), logistique (optimumlogistics.com). Elles proposent des scénarios de négociation et des coalitions de fournisseurs ou d'acheteurs. Certaines plateformes telles que citadon.com mettent à disposition les outils de collaboration pour créer des projets communs. Après une première période de méfiance des fournisseurs, les places de marché sont en forte expansion aux États-Unis. Véritables appuis à la prospection et aux négociations commerciales, elles vont devenir à long terme un outil incontournable à disposition d'un très grand nombre d'entreprises. Ainsi, Indiamart ou Alibaba mettent en contact des centaines de milliers de constructeurs indiens et chinois avec l'étranger. Frost et Sullivan estime l'e-commerce B2B en 2020 au double du B2C (ww2.frost.com). Amazon Business a été visité après un an par un cinquième des acheteurs aux États-Unis.

Il faut noter la montée en puissance d'Amazon Business aux États-Unis, déjà utilisé par un cinquième des acheteurs B to B en 2014. L'infidélité des PME est augmentée par les places de marché, et inversement elle est diminuée dans les grandes entreprises à achat fréquent (Étude FEVAD 2016).

2. L'e-support, un outil fondamental

Le support au client est une clé de réussite du B to B. Il peut comprendre :

• des aides à l'acheteur et à l'utilisateur : télédiagnostic, mises à jour, ajout de fonctions à distance, alertes sur les usages, aides à l'exploitation ;

• des autoadministrations. Le client suit les livraisons, ses paiements, modifie ses données, suit le parc d'équipement, édite des tableaux de bord de suivi de l'activité avec le produit ;

• un suivi de la vie du client. Une analyse de l'activité du client et des pannes permet d'identifier les besoins de remplacement de produit, de compléments ou les moments à risque, et de déclencher des actions.

Les applications sur mobiles sont particulièrement utiles en B to B en termes de coordination entre clients et fournisseurs[12]. Les alertes, les rapports d'activité, les messages de livraison et de disponibilité de produit peuvent être envoyés sur les tablettes et mobiles des utilisateurs et acheteurs par mail ou SMS. Avec la technologie *Internet of thing*, qui permet une connexion Internet de tout objet, des opportunités exceptionnelles de support B to B se présentent. Dès qu'un lien Internet existe entre le produit, le fournisseur et le client, les équipes marketing peuvent apporter des services nouveaux. Il est désormais possible d'obtenir les statistiques d'usage des produits directement dans Google Analytics.

Section 10. Créer le tableau de bord Internet

Le responsable marketing gère son activité Internet par un tableau de bord. Un grand nombre de données sont produites automatiquement par les fournisseurs d'accès et les applications. Le modèle de tableau de bord proposé (tableau-outil 9.7) distingue la performance du site, l'atteinte du site et l'activité dans les moteurs de recherche et les réseaux sociaux.

En conclusion, la stratégie Web détermine l'objectif des outils Internet à chaque étape et sélectionne les médias pour les opérations multicanal. Les deux premiers critères de choix de canaux sont l'étape de la relation et leur caractère, intrusif ou pas. Il est nécessaire d'offrir une gamme de canaux afin de coller aux préférences des acheteurs B to B. Les évolutions en faveur des médias non intrusifs incitent à choisir un mix médias ayant au moins un des deux types de canaux dans les deux premières étapes. Les deux médias stars et non intrusifs du B to B sont le *search* et le site Web de l'entreprise.

12. Salo J., « The role of mobile technology in a buyer-supplier relationship: a case study from the steel industry », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n° 7, 2012, p. 554-563.

Tableau-outil 9.7. Suivi de l'activité marketing digitale (tableau de bord du site Web)[13]

Indicateurs de performance
Nombre de visites
Nombre de premiers visiteurs
Nombre de demandes laissées, de formulaires remplis
Ventes par origine
Nombre d'usages des outils du site (exemple : simulateur de coût, aide au choix de produit)
Pages vues
Mots clés d'accès de Google
Mots clés dans le moteur du site
Nombre d'inscriptions à la *newsletter*
Taux de rebond, sorties dès la *home page*
CA réalisé
CA par commande
Coût d'acquisition du client
Indicateurs relatifs à l'atteinte du site
Taux de clic des e-mails
Nombre de visites par source *inbound*
Nombre de visites par source *outbound*
Coût pour mille et coût par clic
Coût des *leads* par source (CPL, *cost per lead*)
ROI par source
Indicateurs relatifs aux moteurs de recherche
Classement naturel en première page par mots clés essentiels
Classement sponsorisé par mots clés
Coût par action (CPA, *cost per action*)
Indicateurs relatifs aux médias sociaux
Nombre de fans, de *likes*
Nombre d'affiliés
Nombre de *followers*
Nombre de commentaires positifs et négatifs/visiteur
Nombre de tweets et de retweets

13. Pour plus de détails sur les statistiques Web (*Web analytics*), voir Gillins P., Schwartzman E., *Social marketing to the business customer*, John Wiley & Sons, 2012 (médias sociaux) ; Malo N., Warren J., *Web Analytics*, Éditions d'Organisation, 2012 (sites Web) ; Faivre-Duboz T., Fétique R., Lendrevie A., *Le Web marketing*, Dunod, 2011 (stratégie globale et, notamment, *displays*).

CHAPITRE 10

Programmer les opérations

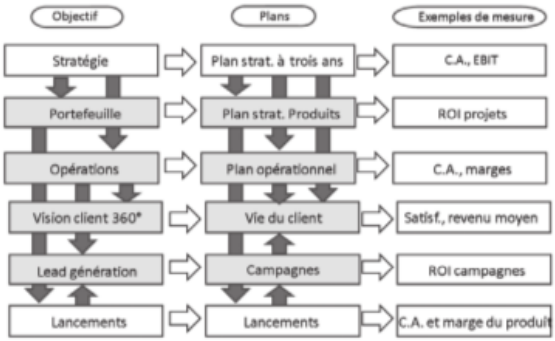
Les opérations marketing sont constituées de campagnes organisées vers les clients, les distributeurs et la force de vente. Leur forme, leur fréquence et les médias qu'elles exploitent varient selon les segments, et en particulier selon la taille de l'entreprise. Les chapitres précédents ont décrit la distribution, la vente et l'ensemble des moyens qu'offre Internet. Ce chapitre donne un éclairage de la conduite des opérations. Il décrit en premier lieu les plans marketing stratégiques et opérationnels ainsi que leur emboîtement afin de présenter une vision de l'articulation globale et un modèle générique des opérations B to B. Puis il décrit les médias off-line, qui complètent les médias en ligne vus en chapitre précédent : télémarketing, télévente, salons, agences commerciales. Ensuite, il présente les opérations particulières aux très petites entreprises (TPE), aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux entreprises de taille intermédiaire et grandes entreprises (ETI et GE). En quatrième partie, il décrit un plan de lancement de produit ou service. Cette activité est en effet une mission opérationnelle importante du marketing en B to B. Il donne pour finir des éléments spécifiques du CLM, *customer lifetime management* ou management de la vie du client, qui s'appuie sur le CRM. Enfin, le cas spécifique du marketing des projets est traité. Ce chapitre se clôt sur une tranformation des célèbres « 4 P » opérationnels en 4 SR dédiés au marketing B to B.

Section 1. Établir les plans marketing

Les activités du marketing stratégique aboutissent à la rédaction d'un plan à trois ans et d'un plan produit. Le premier synthétise les analyses internes et externes, et détermine la vision générale marketing. En découle la *roadmap*, planning de lancement des produits et services de l'entreprise inscrit dans le plan produit, et le plan marketing opérationnel. Ce dernier décrit les méthodes et ressources marketing déployées vers les clients pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ce document est un calendrier conçu en partenariat avec la direction commerciale, et aide à synchroniser les activités marketing avec la force de vente. Il couvre en général l'ensemble de l'année. Il constitue la base de construction de l'organisation et du budget marketing opérationnel. Il va

servir à déterminer les actions relatives à la vie du client, les campagnes et les opérations de lancement.

Figure-outil 10.1. Emboîtement des plans marketing



Le plan stratégique n'a pas une structure différente en B to B. Il rappelle :

– les analyses internes et externes ;

– la stratégie globale de l'entreprise traduite dans son *business model* ;

– les objectifs marketing de vente, part de marché, prix moyens et KPI (*key performance indicators*, ou indicateurs clés propres à chaque métier) ;

– le planning des lancements de projets de produits ;

– le planning des mises sur le marché ;

– la structure de distribution ;

– Les moyens globaux de support à la vente.

Le plan opérationnel décline les actions commerciales. Il possède en B to B des points particulièrement mis en exergue tels que les opérations auprès des distributeurs ou les formations commerciales. Les principaux chapitres sont résumés dans le tableau-outil 10.1. Pour chaque action, un objectif, une description et un budget sont donnés.

Tableau-outil 10.1. Contenu du PAC, plan opérationnel d'action commerciale[1]

Contexte et objectifs
Priorités stratégiques de l'entreprise du plan à trois ans
Évolution du portefeuille d'offre de produits et services
Évolution prévue des prix de marché

1. Pour plus de détails, voir Westwood J., *How to write a marketing plan*, Kogan Page, 2011 ; Bonnafoux G., Billon C., *L'essentiel du plan marketing opérationnel*, Eyrolles, 2013 ; Bozzo C., *Le marketing industriel*, Dunod, 2007.

Hypothèses de modification de la structure de distribution
Organisation marketing opérationnel
Projections des ventes par segment, par produit et par réseau
Portefeuille de produits et services
Actions de lancement
Actions de retrait de produits
Actions avec les distributeurs
Actions auprès de la force de vente
Formations
Séminaires
Animations marketing
Congrès
Challenges
Accompagnements sur le terrain
Campagnes
Planning des campagnes par segment
Conquête de nouveaux clients, propects
Remplacement de produit en clientèle
Ventes croisées
Attaque de clients de concurrents
Rétention de clients fragiles
Scénarios des campagnes (médias et force de vente coordonnés)
Objectifs de chiffre d'affaires et ROI par campagne
Répartition du budget de campagnes
Vie du client
Événements de la vie du client, opportunités et risques
Parcours de l'expérience
Accueil du client
Alertes de ventes croisées
Alertes de rétention
Activités marketing digital permanentes
Achat de mots clés
Site Web
CRM, hub digital
Community management, présence sur les réseaux sociaux
Production d'outils de vente
Vidéos, présentations
Brochures, catalogues, créateurs de devis

Démonstrateurs, collaborateurs de ROI
Newsletters, livres blancs, etc.
Événements
Salons, symposiums
Portes ouvertes
Roadshows
Salons privés, etc.
Budget total

Section 2. Exploiter les médias off-line

Certains médias off-line (salons, télémarketing) sont des outils toujours très utilisés en complément d'Internet, tandis que d'autres (mailing postal) disparaissent.

Le **télémarketing** est un média ancien, à l'origine utilisé par les commerciaux. Il est intrusif, *outbound*, impopulaire, mais toujours exploité en B to B lorsque son retour sur investissement est meilleur que celui des autres médias. Il est maintenant mis en place par des plateformes d'appel internes ou externalisées. Le dialogue téléphonique possède en effet une puissance d'interaction incomparable par rapport à l'e-mail ou aux autres médias écrits. Il est exploité pour qualifier le client, prendre rendez-vous, inviter à des salons ou autres événements et vendre – il est alors appelé **télévente** –, en association avec d'autres médias et au sein de campagnes. Il nécessite des moyens spécifiques :

– scripts téléphoniques adaptés aux différents interlocuteurs en entreprise et à leurs réactions ;

– outils d'appels interfacés avec les données du CRM ;

– encadrement des téléacteurs au quotidien ;

– simulation et mesure des résultats en nombre d'appels tentés, aboutis, qualifications réussies, accords obtenus des interlocuteurs, prises de rendez-vous, ventes par rapport à la taille de la cible, au niveau des besoins, au cycle de vente.

Les résultats varient dans des proportions considérables selon la cible, la qualité des bases de données, les produits et l'adaptation au cycle de vente. La prise de rendez-vous peut varier de 2 % à 50 % selon que l'interlocuteur est connu ou inconnu, les arguments convaincants ou pas.

Les opérations de télémarketing doivent être réalisées en liaison étroite avec la force commerciale. En particulier, les prises de rendez-vous doivent être adaptées aux besoins des commerciaux, s'insérer dans leurs agendas et offrir des probabilités de vente sérieuses. Cependant, les rôles réciproques sont à clarifier : les téléacteurs génèrent des demandes d'information, les commerciaux les transforment en projets du client.

Les **salons, congrès, forums, expositions** ou encore événements collectifs de clients forment un média très utilisé en B to B. Les salons sont un moyen rapide pour les acheteurs et utilisateurs d'avoir une vue complète des offres de l'ensemble des concurrents. Ils sont accompagnés de conférences prisées avec exposés d'experts et témoignages de clients. Ils sont l'occasion de voir et de manipuler les produits. Les constructeurs y invitent leurs distributeurs pour des événements de présentation privée de produits. Les salons sont pris en main par le marketing. Ils demandent une organisation lourde en invitations de clients, construction de stands, animation de la force de vente et suivi, après le salon, des affaires démarrées. Leur coût et leur rentabilité doivent être mesurés, mais ils sont surtout une opportunité de socialisation et formation de réseau[2].

Le **mailing postal** est en grande perte de vitesse. Il possède l'avantage d'avoir un taux d'ouverture supérieur[3] et une meilleure image que les e-mails. Les techniques B to C d'amélioration du taux de réponse telles que l'ajout d'un encart, d'une lettre d'accompagnement signée ou d'échantillons s'appliquent également en B to B, mais elles exigent des fichiers à jour et une logistique lourde, face aux médias Internet.

Citons également le **réseau d'agences**, utilisé pour recevoir les clients, faire des démonstrations réelles d'équipements ou pour réaliser des ventes à emporter. Ils sont populaires pour les petites entreprises, par exemple en BTP. Les réseaux d'agences sont également le lieu de vie des commerciaux, du personnel technique et administratif. Ils ne constituent pas un média, mais ont une fonction majeure pour le management de la force de vente.

Section 3. Créer les campagnes marketing et ventes destinées aux petites, moyennes et grandes entreprises

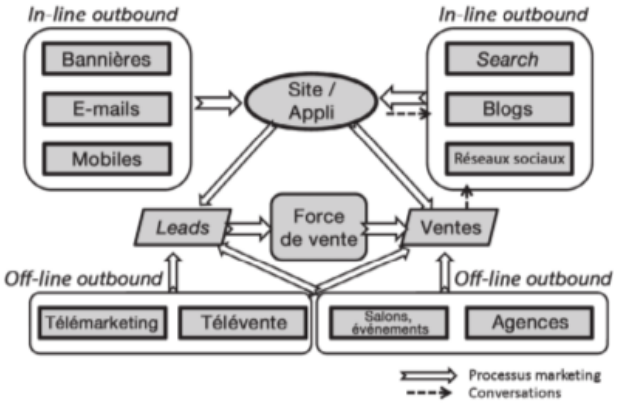
Les campagnes B to B se structurent sur un modèle représenté sur la figure-outil 10.2 d'exploitation des médias on-line et off-line, *inbound* et *outbound*. Les activités on-line attirent les clients vers le site Web de l'entreprise ou une application mobile. Elles génèrent des *leads* transmis à la force de vente ou des ventes directes. Les activités off-line génèrent des *leads* ou des ventes sans passer par le site Web. Le télémarketing, qui génère des *leads*, et la télévente sont des médias intrusifs, donc *outbound*. Les salons et les agences locales sont des moyens de contacts non intrusifs, à l'initiative des clients qui se déplacent, et donc *inbound*. Les ventes et les informations

2. Sarmento M., Simoes C., Farhangmehr M., « Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fair: The role of socialization episodes », *Industrial Marketing Management*, vol. 44, 2015, p. 131-141.

3. Étude TNS Sofres / La Poste / Mediapost, « Les Français et le courrier publicitaire », 2008.

du site génèrent des conversations dans les médias 2.0, blogs et réseaux sociaux, et améliorent le résultat des moteurs de recherche.

Figure-outil 10.2. Modèle des campagnes B to B selon les quatre types de médias



Cependant, le marketing opérationnel B to B est très différent d'un métier à l'autre et d'une cible à l'autre. Les opérations se font en multicanal, c'est-à-dire qu'elles emploient un ensemble de médias simultanément et/ou successivement, et en multiréseau, mais avec des degrés différents. Pour illustrer cette variété, nous allons exposer des programmes dirigés vers des petites, moyennes et grandes entreprises. Les nomenclatures d'entreprises en termes de taille et de secteur économique dépendent des pays. L'Union européenne a établi un classement selon le nombre d'employés, le CA et le total du bilan.

Jusqu'ici	Total bilan	Salariés (maximum)	CA (maximum)
Entreprises individuelles (EI)		0	
Micro-entreprises	2 M€	10	2 M€
Très petites entreprises (TPE)	2 M€	20	2 M€
Petites entreprises	16 M€	50	10 M€
Moyennes entreprises	43 M€	250	50 M€
Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	2 M€	5 000	1,5 M€
Grandes entreprises (GE)	> 2 M€	> 5 000	> 1,5 M€

1. Les opérations dirigées vers les micro-entreprises et les TPE

Le défi du marketing opérationnel dirigé vers les micro-entreprises et les TPE est sa capacité à réaliser des opérations avec un grand nombre de clients en restant profitable. Trois types de relation client sont possibles avec les petites entreprises : le commercial se déplace chez l'acheteur, le client se déplace sur un site de vente ou l'achat se réalise à distance, par Internet ou téléphone. Le premier cas est très coûteux dès que les quantités de visites par affaire sont importantes. Il est approprié pour des cibles réduites et des produits ou services à prix élevé, par exemple les entreprises qui vendent des équipements de coupe pour de petites scieries, des sièges et appareils de radio pour dentistes, des instruments pour des laboratoires. Le deuxième choix est intéressant lorsque l'achat est urgent ou lorsque la démonstration du produit est nécessaire. Il implique une densité de points de vente bien étudiée : la zone de chalandise doit être suffisamment riche et correspondre aux distances acceptables par les clients. Dans le secteur du bâtiment, Point P a mis en place un réseau d'une densité telle que les artisans peuvent trouver un point de vente à moins de 30 km, s'y présenter à sept heures du matin et repartir avec les matériaux nécessaires sur leur chantier de la journée. Le troisième cas, celui de la vente à distance, est approprié pour les ventes de produits connus ou simples en premier achat. Il est complémentaire et fréquent pour les réachats.

Le dilemme quantité/petits budgets/profitabilité passe par la gestion d'un coût optimal sur la durée de vie du client. Les programmes marketing vers les TPE mettent l'accent sur les points suivants :

• **La sélection des meilleures opportunités**. Elle est obtenue par une sélection multicritère tailles, secteurs, comportement et beaucoup d'autres critères spécifiques des prospects destinataires des plans de conquête. Des tests sont pratiqués et un score instauré sur chaque microsegment. Il est indicatif de la valeur potentielle du client, fondée sur le chiffre d'affaires et les marges. Les opportunités peuvent être conjoncturelles : une nouvelle réglementation, par exemple.

• **L'optimisation du coût d'acquisition.** Ce dernier est réduit en particulier par une simplification de l'offre, la création de packages clairs évitant le besoin de visites commerciales multiples ou d'explications longues. Les campagnes choisies prennent une forme « industrialisée » courte et multicanal avec des enchaînements tels qu'achat de mots clés/lien vers le site-achat en ligne ou e-mail/lien vers le site de Web-achat ou téléprospection/rendez-vous de démonstration et signature. Des outils assistent les clients et les vendeurs : démonstrations, simulations, ré-achats automatiques, rappels.

• **L'optimisation du coût de management du client.** Les supports à l'utilisateur et au décideur sont pourvus à distance : redirection vers le site Web, assistance téléphonique, foire aux questions, forum entretenu par les clients. Le client accède au maximum d'informations techniques et comptables et

s'autoadministre *via* Internet afin de limiter les relations non commerciales. Le CRM aide à sélectionner les messages de ventes croisées et de remplacement selon les microsegments et le statut du client. Son parcours sur le site Web génère des propositions contextuelles.

• **L'optimisation du processus de rétention.** 9 % des TPE disparaissent et 5 % changent de nom chaque année. Des campagnes quantitatives sont conçues pour prévenir la perte du client. Un déménagement, un changement de raison sociale, une fin de contrat sont des indicateurs de risque. Une offre spéciale est proposée, calculée en fonction de la marge potentiellement perdue.

2. Les opérations dirigées vers les PME

Les entreprises moyennes possèdent des processus de décision plus riches : le décisionnaire n'est pas souvent l'utilisateur, plusieurs personnes interviennent dans la décision, des équipements fournis par plusieurs concurrents peuvent coexister sur plusieurs lieux. Les acheteurs prennent du temps pour faire leur choix, exigent des produits plus personnalisés et, achetant beaucoup de produits, conçoivent moins d'avoir à se déplacer. Le département marketing est en mesure d'offrir une gamme plus large, donnant des opportunités de ventes croisées. La force de vente entre en jeu plus systématiquement et devient un client interne majeur du support marketing. Le challenge des opérations marketing vers les PME consiste à harmoniser des actions vers une quantité de clients encore importante et une profondeur qualitative indispensable par client. Il passe par l'évaluation de la richesse d'information « juste nécessaire » et la qualité d'exécution.

Les programmes marketing dirigés vers les PME développent des expertises supplémentaires :

• **Le management d'une information riche**. Le responsable marketing décide avec la direction commerciale des objectifs de volume d'information ; de la quantité, c'est-à-dire du nombre de prospects et de clients à propos desquels on cherchera des informations ; de la profondeur, c'est-à-dire de l'information par client ou prospect ; et de la qualité, soit le pourcentage admis d'information juste. Un management des sources d'information est pratiqué, ainsi que leur stockage dans le CRM, leur synchronisation et leur mise à jour. Les sources importantes sont la force de vente, le réseau technique, les données comptables majeures, les campagnes de communication, les fournisseurs de fichiers, les données Internet des parcours des clients. Des outils d'analyse et de profilage de typologies de clients plus complexes apparaissent. Des fichiers de prescripteurs et influenceurs peuvent être mis en place, destinés à recevoir des communications ou des visites.

• **La définition d'un mix de communication**. Pour chaque cible, une série de campagnes est mise en place. Chacune a un objectif, relatif à un groupe de produits ou de services, et exploite le mode multicanal avec davantage de

médias impliqués. Par exemple, des campagnes de prospection enchaînant télémarketing, visite du représentant, relance téléphonique ou e-mail, lien vers le site, télémarketing, invitation à un salon ou achat de mots clés, site Web, demande d'un contact et visite. Des campagnes de renouvellement peuvent associer *newsletter*, demande d'information, visite ou e-mail, présentation du catalogue et télévente. L'intensité des campagnes, leur durée, la nature des messages par produit et cible, la formulation des bénéfices clés forment un savoir-faire acquis par de nombreux tests.

• **L'interface avec la force de vente.** L'équipe marketing informe le réseau des campagnes prévues. Elle implique le management commercial dans les objectifs de chiffre d'affaires. Les outils de vente complémentaires et spécifiques à la campagne sont envoyés à la force de vente ou installés sur des microsites. Par exemple, une « formation spot » avec des argumentaires est mise à disposition sur un site d'e-learning. Les demandes des clients (*leads*) émises à la suite des campagnes sont distribuées « à la cuiller », au fur et à mesure, pour assurer leur traitement correct. Chacune est suivie affaire par affaire. Une synthèse par représentant et par campagne est réalisée. Une consultation du management commercial est faite sur les campagnes. Leur ROI est calculé. Il permet de décider de l'abandon, de la correction ou de la poursuite du programme.

• **Programme annuel de campagne**. Le plan stratégique décline des objectifs de vente de produits et services par cible. Le plan opérationnel les traduit en cinq types de campagnes programmées sur l'année :

– conquêtes de prospects non usagers ou non équipés ;
– conquête de prospects usagers de produits ou services concurrents ;
– remplacement de produit sur la base de clients actuels ;
– ventes de produits complémentaires ;
– opérations de rétention des clients fragiles.

Un objectif mensuel de demandes client est fixé, alimentant la force de vente directe, les centres d'appels et certains distributeurs.

• **Actions sur les influenceurs de la filière**. Les communications ne sont pas seulement dirigées vers les clients finaux, mais aussi vers les influenceurs. Certains achats ne sont pas réalisés sans la participation de tiers qui conseillent les solutions techniques aux clients PME. C'est par exemple l'activité principale des sociétés d'assistance à la maîtrise d'œuvre. Ce point est aussi nécessaire après des entreprises de plus grande taille. P. Malaval identifie cinq actions de collaboration marketing entre partenaires d'une filière[4] :

– donner la primeur d'innovations aux partenaires ;
– faire converger les contenus des messages ;
– mettre en synergie les médias-planning de communication ;

4. Malaval P., Bénaroya C., *Marketing business to business*, Pearson Education, 2013.

– introduire de nouveaux produits dans les communications des clients ;
– participer financièrement aux opérations.

Cette activité d'intervention au sein d'une filière est très développée également par les grandes entreprises.

Étude de cas : le management des partenariats chez Schneider

Patrick Rathery est *offer manager network connectivity* dans la branche Bâtiment de Schneider Electric. Avec 170 000 employés et un chiffre d'affaires de 24,9 milliards d'euros, le groupe Schneider est l'un des leaders mondiaux de la gestion de l'énergie, des infrastructures électriques et des automatismes. Il nous indique la stratégie de partenariat dans une filière complexe.

« Les grands comptes sous-traitent à des bureaux d'études la rédaction de leurs besoins techniques en réseaux électriques de leurs bâtiments, ainsi que le contrôle des travaux. Tandis que notre réseau commercial agit auprès des grands comptes donneurs d'ordre, les chefs de projet entretiennent un réseau dense de bureaux d'études. Ils les informent des nouvelles normes, des règles d'ingénierie, des nouveautés du catalogue et leur donnent les éléments techniques pour rédiger les réponses aux cahiers des charges. Ce partenariat avec les bureaux d'études permet d'accélérer l'introduction de solutions innovantes de flexibilité des réseaux électriques et de réduction des consommations. Il autorise aussi le passage de la vente de composants à celle de solutions complètes. Celles-ci simplifient le nombre d'interlocuteurs du client final, et élargissent les possibilités de contrats de service, qui évoluent vers des engagements de réduction de consommation d'énergie. Les contrats conclus par l'équipe commerciale avec les grands comptes réclament un support technique solide auprès des bureaux d'études. L'animation de ce réseau double permet de traiter des projets complexes dont les normes évoluent vite. C'est une des raisons pour laquelle à la fois les relations sont très entretenues et un CRM sophistiqué de suivi des acteurs des projets a été mis en place.

En France, 96 % du parc de bâtiments est composé de surfaces de moins de 5 000 m², dont 70 % a été conçu avant 1980 et ne répond plus aux contraintes énergétiques actuelles. Pour prendre ce marché colossal, qui dépasse le segment des grands comptes, Schneider Electric a créé un réseau de partenaires locaux intitulé EcoXpert afin d'établir une proposition de valeur caractérisée par la qualité d'un constructeur mondial et la proximité de petites entreprises locales. Par ce programme, Schneider Electric souhaite s'appuyer sur l'expertise et les contacts commerciaux des EcoXperts, bien adaptés pour la promotion et la mise en œuvre de ses solutions.

Dans ce partenariat, Schneider Electric a pour but de créer une filière profitable et un écosystème innovant et loyal à sa marque. »

Cette multiplication des partenariats au-delà des clients est très typique du B to B.

3. Les opérations dirigées vers les ETI et les grandes entreprises

Les entreprises de grande taille, ou de taille intermédiaire, possèdent chacune leur unicité en termes de structure, d'implantations, de processus, de gammes en mouvement permanent et de culture. Cette unicité associée à la taille entraîne une complexité interne et des efforts permanents d'ajustement de leurs responsables des achats. Ils réalisent des acquisitions dont les montants sont élevés, qui contribuent au succès de l'entreprise. Ils cherchent des solutions bien adaptées à la demande interne et ont reçu des objectifs personnels ambitieux de réduction de prix. Le premier défi du commercial grand compte (KAM, *key account manager*) consiste à comprendre le processus d'achat, et à établir une adéquation avec son processus de vente. Il induit une approche marketing sur mesure, à la hauteur des chiffres d'affaires importants en jeu, et très éloignée des opérations quantitatives de TPE ou PME. Les efforts relatifs aux opérations dirigées vers les grandes entreprises sont centrés sur les points suivants :

• **L'analyse du processus d'achat**. En lien étroit avec la force de vente, les outils de description des éléments du processus d'achat sont mis en place : acteurs, sites du client, processus d'appels d'offres, usage de places de marché, niveaux de centralisation et achats locaux, référencement de fournisseurs. Les processus officiels et les pratiques réelles doivent être compris. L'inventaire des acteurs du centre de vente est réalisé par client, avec pour chacun ses critères d'achat : le TCO, l'expertise, les capacités techniques, les supports, les informations de contrôle, etc. sur l'ensemble du territoire du client. Ces données conduisent à la définition d'une tactique appliquée par le responsable du grand compte (KAM).

• **Le déploiement d'une organisation spécifique**. La structure commerciale est organisée selon le potentiel de vente des clients et des prospects grands comptes. Elle est souvent verticale : les clients d'une même branche économique sont attribués aux mêmes commerciaux, afin qu'ils accumulent une connaissance sectorielle. Par exemple, les fonctions, les procédures d'achat des grandes banques ou de la Défense nationale ont des ressemblances, il est intéressant de les confier à un même représentant. Une cellule d'appels d'offres est créée. Elle est chargée de les détecter, de préparer les réponses avec l'aide éventuelle de conseillers juridiques et de services internes pour certaines clauses, d'allouer les affaires. Cette structure permet au chargé de compte de se concentrer sur la tactique commerciale. Les affaires auprès des grands comptes exigent souvent la nomination d'un chef de projet, qui étudie la demande technique et rédige la réponse. Cette activité peut mobiliser une équipe entière, prendre des mois et même être facturée au client.

C'est le cas de grands projets en génie civil, la construction d'un pont, par exemple, ou, dans la chimie, de la proposition d'une raffinerie. Plus simplement, dès qu'un produit spécifique ou une personnalisation particulière sont demandés, un technicien est consulté. Chaque affaire fait l'objet d'un suivi particulier entre les responsables commerciaux, marketing et techniques à l'aide d'un tableau de bord.

• **La mise en place d'un support spécifique par affaire**. Le CRM mis en place par le responsable marketing donne une visibilité à 360° du client. Les informations sont nominatives, multisites, multi-équipements. Elles détaillent le processus d'achat et l'avancement du processus de vente. L'équipe marketing déploie des activités particulières pour les grands comptes : tables rondes, conférences en salle ou sur Internet, invitations VIP, relations publiques (RP), présentations de livres blancs par des experts *(white papers)*, *newsletters*. Les communications sont nourries de cas de grands clients, d'informations sur les évolutions technologiques et les rencontres peuvent donner l'occasion d'échanges entre pairs. Pour chaque affaire, un responsable marketing peut assister le responsable commercial afin de définir les produits et services à proposer, calculer la rentabilité de l'affaire. Il peut aussi chercher des fournisseurs pour établir une réponse complète à l'appel d'offres, ou des partenaires pour faire une réponse commune.

• **La création de processus transversaux.** Chaque affaire auprès des grands comptes contient des demandes particulières. Le chef de projet détermine le mode de réponse avec tous les services concernés. Lorsque les demandes sont mineures, il n'y a pas de chef de projet. Un document, la revue de contrat, est rédigé par le commercial. Il fait la liste des demandes et la fait circuler dans chaque département, où un responsable donne son accord. Lorsque la demande est lourde, voire unique, le chef de projet s'en charge. Ces processus transversaux en amont de la signature des affaires sont complétés par un processus en aval. Le déploiement de la solution achetée demande une synchronisation entre départements du fournisseur et du client par le commercial et le chef de projet. L'objectif est de fixer avec le client le processus dans un document annexé au contrat. Les opérations sont menées avec le client, qui les suit en accédant à des informations *via* un extranet.

ZOOM

L'étude des relations aux grands comptes : le modèle PPF

Le modèle PPF *(Product Process Facilitation)* est un outil de recensement des problèmes à traiter dans la relation avec les grands comptes[5]. Ils sont classés en trois catégories.

5. Wilson K. J., Croom-Morgan S. R., « A problem-centred approach to buyer-seller interaction », 9e conférence annuelle de l'Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group, université de Bath, septembre 1993.

- Problèmes relatifs à l'offre : caractéristiques, performance, disponibilité, qualité, support à l'utilisateur, prix.
- Problèmes relatifs aux processus : processus de décision, management du projet, traitement des changements, processus de partage des connaissances, processus logistique.
- Problèmes de facilitation : mode d'alignement stratégique des partenaires, intégration des équipes, des systèmes d'information.

Ces catégories de problèmes apparaissent à des époques différentes du processus de négociation. Certains sont traités lors de la négociation des clauses contractuelles, tels les prix, la performance, le niveau de service. D'autres n'en font pas partie à cette étape, tel l'alignement stratégique.

L'équipe marketing, le chef de projet et le support technique établissent cette liste et les moyens d'y répondre. Le KAM (*key account manager*) peut mettre en place des moyens spécifiques pour chaque problème dès qu'il les identifie.

Section 4. Modéliser le parcours client

L'analyse précise des préférences de relation des clients conduit à créer des parcours client génériques. Ils synthétisent les choix de médias de l'entreprise, donnent une vision commune et modélisent les campagnes à réaliser. Un même segment de clientèle peut avoir plusieurs parcours. Le tableau-outil 10.2 propose quatre parcours typiques, qui vont du off-line au 100 % on-line. Les étapes du parcours sont à lire verticalement.

Tableau-outil 10.2. Quatre parcours client

Modèle « face à face »	Modèle « technique »	Modèle « collaboratif »	Modèle « place de marché »
Salon	Étude interne	Groupe LinkedIn	Recherche place
Rendez-vous	Recherche livres blancs	Site comparatif	Place de marché
Spécifications	Spécifications	Forums	RFI
RFI	Consultation site	Livres blancs	Sélection fournisseurs
Sélection fournisseurs	Rendez-vous	Blogs	RFP
RFP	Démonstration réelle	Démo virtuelle en ligne	Négociation ou enchères en ligne
Négociation face à face	POC sur site	Calculateur ROI	Achat en ligne
Achat	Achat	Achat	

Section 5. Concevoir un marketing distribué pour les grands comptes

Les clients de grande taille veulent de plus en plus négocier les produits et services à leur échelle par des appels d'offres globaux. Ils cherchent à obtenir des prix sur la totalité de leurs achats, qu'ils soient réalisés à des endroits et à des périodes identiques ou non. L'acheteur évalue ses besoins partout où son organisation est implantée. Il est tenu de mettre en place des relais de communication interne. Réciproquement, les fournisseurs s'obligent à répondre et à livrer produits et services sur des espaces de plus en plus grands. Les réseaux commerciaux directs et indirects doivent se présenter comme une entité homogène, ordonnée, sans cacophonie pour prospecter les grands clients, percevoir leurs besoins et honorer les promesses de leurs cahiers des charges. Cette image se construit au sein de réseaux de vente de grande taille qui possèdent un marketing distribué au sein de leurs filiales et distributeurs, et des directions commerciales réparties.

Pour répondre à ce défi, un système CRM global est à mettre en place. Les fichiers mondiaux de grands comptes sont construits. Au centre de ce système, la direction des ventes et le marketing définissent la stratégie et déclinent des campagnes qui sont relayées dans le CRM à destination du réseau. Les médias et messages proposés sont localisés, c'est-à-dire adaptés au marché local, par les marketings distribués. Les règles de traitement et l'ensemble des actions au contact du client sont accessibles dans le CRM, qui assure la cohérence et les moyens de communication internes.

ZOOM

L'utilité du CRM global d'un fournisseur mondial

Lorsque le groupe Engie décide d'acheter aux enchères certains produits pour une partie de son réseau, composé de dizaines de sociétés, le marketing central du fournisseur, s'appuyant sur le CRM, associe son réseau de distribution dans toute l'Europe. Il lui distribue l'appel d'offres, se charge de répondre au nom de tout le réseau en inscrivant les limites des services de chaque distributeur, coordonne les prix, les procédures d'évaluation des besoins et la satisfaction des utilisateurs actuels. Il crée un espace virtuel de concertation pour décider de la politique centrale et locale. Le fournisseur peut ainsi correctement évaluer, puis répondre à la politique d'achat d'Engie et optimiser sa tactique[6].

6. Sur les structures organisationnelles, voir Helfer J.-P., Kalika M., Orsoni J., *Management stratégique*, Vuibert, 2016.

Section 6. Établir le plan de lancement

Le lancement des produits occupe une part importante des activités opérationnelles en B to B. Il est placé sous la responsabilité du marketing, associé au support technique. La complexité des réseaux, le choix important des modes d'intervention et le grand nombre d'actions rendent cette opération transversale lourde. Elle comprend la synchronisation des équipes[7], des actions de préparation du réseau et des actions directes envers les clients pour déclencher le démarrage des ventes (tableau-outil 10.2).

Tableau-outil 10.3. Contenu d'un plan de lancement

Produit et objectifs
Objectifs de vente de produits et services en unités et chiffre d'affaires déclinés en ventes à des nouveaux clients, ventes croisées, remplacements.
Objectif de marge, budget de lancement, rentabilité attendue.
Message stratégique du lancement.
Bénéfices majeurs, caractéristiques uniques.
Solution nouvelle détaillée, catalogue et prix, personnalisation.
Positionnement dans la gamme et face à la concurrence.
Ciblage et distribution
Cibles de clients, prospects, clients des concurrents, segments. Bases de données disponibles ou à créer.
Distribution directe en charge du lancement.
Type de force de vente : spécialisée vers les clients actuels, les nouveaux, les spécialistes de certains produits, de grands comptes, la télévente, la vente par Internet.
Réseau indirect, intermédiaires, prescripteurs.
Distributeurs actuels, distributeurs OEM (*original equipment manufacturers*), qui peuvent effacer la marque du constructeur, nouveaux distributeurs, agents, plateformes d'achat, partenariats croisés. Les niveaux spécifiques requis des distributeurs et le besoin de les certifier seront précisés.
Motivation du réseau
Rémunération des vendeurs, télévendeurs, distributeurs, partenaires.
Commissions sur chiffre d'affaires, bonus sur objectifs.
Équilibre entre parties fixes et variables de la rémunération selon la durée et la difficulté de la vente.
Périodes mensuelles, trimestrielles, annuelles selon les cycles de ventes prévus. Comparaison avec la situation des autres produits.
Concours, challenges, prix de lancement.

7. Voir le chapitre précédent.

Plan de génération de *leads*
Objectifs en quantités et taux de transformation par source.
Scénarios en multicanal par cibles, plan médias presse et Internet, indication de design des messages pour en assurer la cohérence.
Plan de télémarketing et télévente, indication de scripts.
Plan de présence en salons, événements privés.
Plan de traitement des *leads*.
Plan d'achat de mots clés. Plan de présence dans les réseaux sociaux.
Adaptations du site et applications mobiles.
Présentation du produit ou service, de ses bénéfices et des outils de démonstration.
Études de cas, outils d'aide au choix, au calcul des gains. Introduction dans les *newsletters*.
Premiers témoignages. FAQ, blog, forum, page produit en réseaux sociaux.
Plan d'action vers les régulateurs, partenaires et apporteurs d'affaires.
Comarketing, invitations, formation, participation, rémunération éventuelle des apports d'affaires, lobbying, *press releases*…
Support vers la force de vente
Événement de lancement, séminaire, modules et plan de formation en présentiel et en ligne, argumentaires, outils de vente, premiers succès de vente, information sur les plans de génération des *leads*.
Contenu de la formation : produit, bénéfices, cibles, applications, cycle de vente, phases de l'entretien de vente, contrat de vente, plan de démonstration, argument contre la concurrence, quiz et certification.
Back office
Adaptation des contrats de vente, de l'ERP et du CRM, de l'administration des ventes.
Communication corporate
Relations publiques, messages aux actionnaires, messages aux acteurs du secteur et correspondants publics.
Communication interne
Newsletter interne, information sur les affaires, le nouveau produit, les cibles. Valorisation des équipes ayant contribué.

La construction du plan est réalisée *via* un processus collaboratif. Le chef de produit opérationnel en conçoit une première version et invite les membres de l'équipe de lancement à apporter leur contribution. En conclusion, un plan de lancement démontre un savoir-faire organisationnel. C'est une réelle opportunité de créativité. Il demande un leadership transversal local et central.

Étude de cas : lancement de produit et adaptations de l'entreprise chez BTP Banque

BTP Banque se consacre, depuis 1919, aux entreprises et aux organismes du secteur de la construction. Elle couvre le territoire national avec 42 agences. BTP Banque est la banque spécialiste du financement de l'exploitation, des financements des investissements des entreprises du BTP et de la délivrance des cautions sur marchés. M. Poppe, secrétaire général de la banque, nous explique les adaptations qui peuvent être décidées lors des lancements de produit.

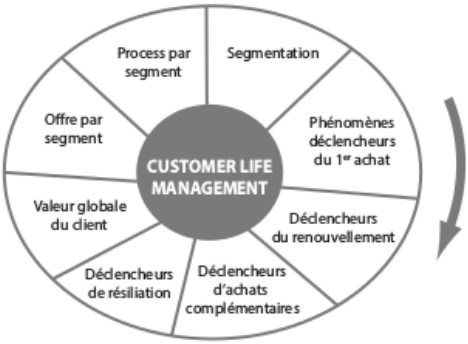
« Les facteurs opérationnels les plus importants que nous analysons lorsque de nouveaux produits sont proposés concernent l'organisation à mettre en place et la gestion des risques. Le premier point consiste à rechercher en détail les nouvelles compétences nécessaires. Elles peuvent concerner la réglementation, la connaissance du marché ou les moyens informatiques à mettre en œuvre. Un plan d'adaptation en mode projet est alors mis en place. Il est réalisé de préférence en interne ou par des collaborations avec d'autres entités du groupe. Le deuxième point est relatif au processus d'évaluation du risque. Il demande de réunir un ensemble de critères qui vont être la base des discussions avec le client. Par exemple la structure de l'opérateur, certaines clauses des contrats, ou des valeurs moyennes des *business plans* de ce type d'opération aidant à mesurer la probabilité de réussite. Dans une entreprise de service, le changement de l'offre conduit fréquemment à modifier les savoir-faire sur l'ensemble de son réseau. »

Si cette analyse de risque est naturelle dans une banque, elle est un réflexe nécessaire dans la plupart des domaines B to B, où le lancement de produit est un projet en soi.

Section 7. Manager la vie du client, ou le *closed loop marketing*, basé sur le CRM

Le management de la vie du client, *customer life management* ou CLM, propose une gestion de tous les instants à partir de la vision complète du client, dite à 360°. Il identifie l'ensemble des relations avec les clients, en assure l'optimisation et la cohérence. En particulier, dans l'électrocardiogramme du parcours client, les événements positifs et négatifs de son expérience sont repérés avec pour chacun un plan d'actions immédiates. À la différence des campagnes prévues pour un groupe de clients, en opérations « *batch* », en nombre, telles que la *newsletter* ou l'invitation à un salon, le CLM planifie les opérations individuelles, par exemple l'envoi d'une offre de remplacement en fin de contrat de *leasing*. La figure 10.3 indique le processus du CLM en boucle, ou *closed loop marketing* :

Figure 10.3. *Customer life management* en boucle



La boucle fonctionne au niveau de l'entreprise et au niveau du segment. Elle assure que, pour chaque client, chacun des phénomènes soit pris en compte, et que pour chaque segment, l'adaptation générale des processus marketing soit réalisée. L'analyse des résultats peut conduire à revoir la segmentation à la fin d'une boucle.

1. Les phénomènes déclencheurs positifs, des moments magiques

Les différents phénomènes déclencheurs de la vente sont recensés et évalués : ceux du premier achat, du renouvellement, des achats complémentaires croisés et des ruptures de la relation. Les événements déclencheurs du premier achat incluent :

- Les phénomènes provoqués par l'entreprise (achats de mots clés, envois d'e-mails, communications, salons, buzz entre pairs, etc.).
- La concurrence. Elle génère fréquemment, sans que ce soit intentionnel chez l'acheteur professionnel, des recherches d'autres fournisseurs.
- Les phénomènes provoqués par des partenaires tels que les apporteurs d'affaires.
- Les phénomènes internes (nouveaux projets, stratégie, changement de direction, nouveaux processus de production, fusion, acquisition, déménagement, changement de l'organisation des achats, etc.).

Les phénomènes déclencheurs du renouvellement par l'entreprise ou par la concurrence sont à repérer :

- Les éléments prévisibles (âge de l'équipement, fin de crédit-bail, fin de contrats de services).
- Les changements chez le client (volume d'activité, regroupements, nouveaux services).
- La concurrence. Elle annonce les nouveautés et provoque des actions d'acheteurs.

- Les incidents et pannes.
- Les nouvelles réglementations.

2. L'entretien ou *nurturing*

En B to B, les décisions d'achat sont longues et font l'objet de choix conjoncturels. L'acheteur voit un bénéfice, demande une information *via* un *lead*, et repousse souvent l'achat pour des raisons de priorité, sans renoncer à l'acquisition. Il est donc primordial de conserver le lien créé par le premier *lead*. C'est le concept de *lead nurturing* : nourrir le *lead*, l'entretenir, conserver l'intérêt et le lien. 80 % des *leads* ne sont pas convertis en vente, dont 50 % parce que l'intérêt du client n'est pas entretenu et que son projet disparaît. D'après Marketo Blog, les ventes réalisées ont un chiffre d'affaires 20 % supérieur si le client a été régulièrement en contact. Les *leads* générés doivent être entrenus pour survivre : le client n'est pas prêt à acheter, il est juste en recherche. Il peut y avoir beaucoup de perte auprès de simples curieux qui ont tapé un mot clé. Le besoin est entretenu par le *nurturing*. Le *nurturing* est approprié quand le message est adapté à la situation du client :

– rappels pour suivre l'état d'un projet ;
– produits ou services nouveaux à présenter ;
– nouvelles fonctions ou applications ;
– témoignages de clients similaires ;
– démonstrations ;
– invitations à des salons ;
– *newsletters* ;
– livres blancs ;
– Webinars.

3. Les phénomènes déclencheurs négatifs, des moments critiques

Les déclenchements de ruptures de la relation sont des risques et des opportunités de conquête :

– les phénomènes provoqués : insatisfactions commerciales, de services, d'adéquation du produit ;

– les événements internes : changement d'utilisateur, baisse ou arrêt d'activité, changement de processus, d'organisation ou de technologie, *outsourcing* ;

– la concurrence qui évince l'entreprise, les nouvelles réglementations.

Ces signaux provoqués ou repérés par le département marketing ou le responsable commercial sont précurseurs d'événements que nous appelons « critiques » lorsqu'ils présentent un risque, et inversement « magiques » lorsqu'ils annoncent une opportunité. Certains sont des « signaux faibles » révélateurs. L'appel d'un client qui demande la copie de son contrat de service ou un délai de paiement allongé peuvent annoncer une intention de résiliation. Une augmentation du volume d'activité peut annoncer un besoin de remplacement.

Le département marketing intègre ces éléments dans le système d'information et forme les personnes chargées de remonter l'information ou de l'exploiter : techniciens après-vente, supports téléphoniques, force de vente.

Chaque événement fait l'objet d'un processus de communication, d'intervention commerciale ou technique avec éventuellement une solution spécifique à présenter au client. Les processus d'acquisition de client, de développement par remplacement ou vente croisée, de rétention ou de résiliation sont tous décrits et appliqués à partir des données du CRM. Celles-ci fournissent une représentation de l'« intimité » du couple client-fournisseur, la « dyade », et donc les moyens de pilotage et de réaction. L'intimité inclut les écarts de compréhension (par exemple des questions fréquentes), la proximité (plus ou moins de contacts) et la perception de valeur commune (perception de la performance du produit)[8].

Cette approche de la vie complète du client donne l'occasion de déclencher des opérations à partir de sa rentabilité globale, qui prend en compte tous les événements. On utilise des indicateurs de prise de décision de valeur du client tels que le chiffre d'affaires ou les marges additionnées de toutes les affaires réalisées chez ce client – ventes, services – depuis l'origine ou que l'on pourrait réaliser avec lui à l'avenir. Le CLM s'appuie ainsi sur de nouvelles segmentations basées sur la rentabilité.

Tableau-outil 10.4. Planification des opérations CLM (exemple)

		PROCESSUS CLM			
		Communication Modes	**Vente Canaux**	**Offre**	**Actions techniques**
ÉVÉNEMENTS MAGIQUES	**MOTIF DE DÉCLENCHEMENT**				
Événement A	Fin *leasing*	Visite	KAM	Modèle B	Reprise
Événement B	Mise à jour	Appel	Télévente	V2.0	Diagnostic
Événement C	Projet	Visite	Vendeur	–	Analyse
Événement ...					
ÉVÉNEMENTS CRITIQUES	**MODE DE DÉTECTION**				
Événement X	Nouvel acheteur	Visite	Vendeur	–	Prévention
Événement Y	Pannes successives	Visite	Vendeur	Remise	
Événement Z	Fusion				
Événement ...					

8. Brock J. K.-U., Zhou J. Y., « Customer Intimacy », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n° 5, 2012, p. 370-383.

4. La notion de valeur du client dans la politique CLM

La valeur d'un échange est la différence entre les efforts qu'il exige et les bénéfices qu'il permet d'engranger. Elle s'applique à toute affaire. Calculée sur l'ensemble des échanges avec un même client, elle indique sa valeur. Réduire l'effort du processus de vente est un point central du marketing B to B. L'effort inclut les coûts d'acquisition et de maintien de la relation : coûts de communication, coûts commerciaux, remises accordées, coûts techniques avant-vente. Ces coûts sont déduits des marges brutes des produits et services vendus au client. Le calcul peut devenir complexe, c'est pourquoi une séries d'indicateurs plus simples sont utilisés pour mesurer la valeur ou l'importance du client[9] :

• La prévision de chiffre d'affaires réalisé chez le client, *present value* (PV). Pour les affaires gérées par un responsable commercial, elle est établie par lui et oriente son activité quotidienne de visites. Pour les petits clients, le département marketing la détermine et oriente les activités de communication.

• La part de panier, *share of wallet*, SW. Elle correspond à la part des achats de l'entreprise sur la totalité de ses achats annuels dans la catégorie de produits. Si SW = 18 %, la concurrence a capturé 82 % du budget du client. Pour les affaires importantes, la direction commerciale demande au délégué commercial d'estimer ce chiffre, ou inversement lui assigne un objectif de SW.

• L'indicateur mixte « récence, fréquence, montant » (RFM), qui est créé par accumulation de points selon que le dernier achat est récent, qu'il est d'un montant élevé et selon le nombre d'achats dans la période. Les assignations de points sont propres à chaque métier et indiquent la dynamique d'achat. L'indicateur peut aider à choisir un niveau de remise ou un message de rappel.

• La valeur antérieure du client, ou *customer lifetime value*, CLV, est la marge générée calculée par la somme des revenus passés, diminuée des coûts directs du produit, du service et de la relation client. Déterminer cette marge nécessite des moyens analytiques avec des clés simples par produits et services.

• La valeur future du client, *net present value*, NPV, est la somme des marges escomptées pour les années futures. C'est le chiffre théorique le plus intéressant, mais il est beaucoup plus incertain et difficile à estimer car il demande un calcul de probabilité des achats selon les critères de segmentation et les données du client.

• Le chiffre d'affaires des années antérieures. Calculé sur les trois à cinq ans passés, ce chiffre est très facile à déterminer. S'il est visible dans le CRM et connu des personnes en contact avec les clients, il permet de donner une information minimale de précaution et peut être la base de plans d'action.

9. Kaplan R., « A balanced scorecard approach to measure customer profitability », Harvard Business School, 2005, http://hbswk.hbs.edu/item/4938.html

5. Le CRM en appui au CLM

Le CRM, *customer relationship management*, est possible grâce au marketing hub, outil du système d'information qui permet de mettre en œuvre la stratégie commerciale. Il aide à optimiser la rentabilité par client grâce à la segmentation et à la création de processus centrés sur les clients. Il concentre toutes les informations relationnelles à 360° des clients et permet l'analyse des affaires.

Tableau-outil 10.5. Check-list de contenus des données du CRM en B to B

L'identité du client, les sites, les noms des contacts, du centre d'achat, leurs responsabilités, leurs critères d'achat, etc.
Les produits et services en usage : modèle, options, personnalisations, modes de financement, volume d'usage et leurs fournisseurs.
Les achats auprès des concurrents, leurs usages.
Les contacts avec la force de vente, la télévente, l'administration des ventes.
Les envois de messages, d'e-mails, de SMS.
Les demandes qu'il a faites, les réponses reçues.
Les participations à des activités communautaires, les parcours Internet.
Les achats réalisés, les remises accordées.
Les contrats de services achetés.
Les commandes en cours, les paiements.
Les projets, besoins, les solutions qui ont été proposées, son budget d'achat.
Les résultats des enquêtes de satisfaction.
Les réponses aux sollicitations commerciales, e-mails, abonnements aux *newsletters*, passages dans les salons, portes ouvertes, etc.
Des informations propres aux métiers.
Les événements magiques et critiques.
L'analyse de rentabilité (NPV, SW, CLV, RFM…) et les risques des affaires en cours.

Le CRM permet l'alignement des actions marketing et ventes : campagnes de génération des *leads*, actions en point de vente, commerciaux en visite et vente par Internet. Toutes les opérations et leurs résultats sont tracés dans le CRM. L'analyse de ces données permet d'identifier les besoins d'opération et donne les adresses précises où intervenir. Cette base de données fait l'objet de mises à jour nominatives permanentes. L'architecture des données du CRM est réalisée par le processus de modélisation des différents cycles de vente, vu au chapitre précédent. L'ensemble des contacts du processus est prévu dans le CRM. Il permet une microsegmentation dans le temps, fondée sur les comportements.

Les données du CRM apportent de la connaissance du client et permettent des réglages des opérations :

- Où vendre au moindre coût, à l'aide des données clients et des prospects ?

• Comment établir un scoring de clients selon les comportements et parcours ?

• Quels objectifs de chiffre d'affaires se donner par client à l'aide des statistiques de commandes ?

• Quel objectif adresser à chaque responsable commercial, à l'aide de l'analyse de ses activités, de la richesse et potentiel de vente de son territoire ?

• Quelle campagne pour les atteindre, par l'analyse des ROI des opérations ?

• Quelles activités de suivi des campagnes réaliser, par l'étude des contacts clients ?

• Quels prix et remises fixer, par l'analyse des remises, des ventes croisées ?

L'e-CRM est un ensemble de dispositifs automatiques qui exploitent à la fois la base de données et Internet. Chaque détection d'un changement de comportement est une information qui peut provoquer une procédure de communication.

Le CRM peut être vu selon plusieurs perspectives : il systématise et automatise certaines communications avec les clients, il augmente l'efficacité commerciale de la force de vente et les moyens de contrôle, mais aussi génère des opportunités de collaboration interne[10]. Les chefs de vente puisent dans ces données les pratiques gagnantes des commerciaux et se dotent de moyens d'animation. Cette dynamique apporte des résultats positifs en matière de performance de vente et de qualité de la relation avec les clients. Le CRM impose en retour à la force commerciale d'apprendre à s'adapter à un plus grand nombre de scénarios de vente[11]. Les moyens de mesure détaillée de l'activité commerciale fournis par les logiciels CRM, nombre de visites par type, nombre d'appels, résultats de chaque visite, personnes rencontrées, etc. comportent le risque de contrôle exagéré de la force commerciale. L'e-monitoring de la force de vente peut engendrer une bureaucratisation[12] à laquelle les commerciaux sont allergiques.

Autre outil puissant à la disposition du marketing, le CMS (*content management system*) facilite l'introduction des informations dans le site et les mobiles. Le CMS est un système de gestion des contenus, avec des mises à jour automatiques. Il permet les actions suivantes :

– créer des pages, des microsites événementiels pour sites ou mobiles ;

– introduire un formulaire ;

– construire une *newsletter* ;

10. Rodriguez M., Honeycutt E., « Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B to B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 18, n° 4, 2011.

11. Park J. E., Kim J., Dubinsky A. J., Lee H., « How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors », *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n° 7, 2010, p. 1128-1138.

12. DelVecchio S. K., Deeter-Schmelz D. R., Anselmi K., « Big Brother or big bother? E-monitoring the salesforce », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 28, n° 4, 2013, p. 288-302.

– injecter une invitation à agir systématiquement ;
– introduire le parcours dans le CRM ;
– entretenir la relation avec des envois d'e-mails ;
– envoyer des SMS ;
– construire des bannières.

Après la vente, les mobiles des clients permettent de recevoir des informations urgentes. Les données relatives à un processus d'achat, à un déploiement de solution, à un processus de production, de consommation, à un tableau de bord peuvent être mises à disposition ou notifiées. Ce type d'information est, par exemple, fréquent entre le réseau de vente B to B et son fournisseur au sein d'une filière.

ZOOM

La fidélisation en B to B

La fidélisation en B to B n'est pas le résultat de campagnes de promotions, de points de fidélités ou de cadeaux. Ces éléments réjouissent, mais sont secondaires en milieu professionnel. La fidélisation s'acquiert par les soins attentifs du commercial, une exécution sans défaillance du service, des produits compétitifs et de qualité. L'acheteur achète de la sécurité et souhaite une relation sans surprise. « *I have basic needs, but I want brillant execution.* » Telle est la citation très emblématique d'un acheteur londonien.

Section 8. Vers le *programmatic marketing*, ou l'automatisation en temps réel

Des places de marché spécialisées dans les médias automatisent l'achat d'espaces. De plus en plus de médias Internet, qui permettent l'affichage de messages, le *display*, sont concernés : l'e-mail, les bannières, la publicité sur mobile, les vidéos, les médias sociaux. Par des algorithmes, les places de marché réalisent les choix de médias, les périodes, la fréquence, la taille des messages en fonction du prix et du nombre de ventes ou de *leads* générés. Ce sont les techniques du *programmatic marketing*, largement issues du marketing B to C. Si de plus le prix est aux enchères, et que le choix varie en temps réel avec les caractéristiques de la page, on parlera de *real time bidding*. Ainsi, en un dixième de seconde, l'acheteur visite une page Web ; l'espace, par exemple une bannière, est mis aux enchères ; l'annonceur qui a accepté le prix le plus élevé est choisi ; son annonce est ajoutée sur la page. Les places de marché simplifient donc et optimisent l'achat d'espace. Cependant, une réelle incertitude existe sur le nombre de messages et leur affichage réel auprès des internautes pendant un temps minimum. Ces prestataires auront des efforts de transparence à faire, et devront offrir des moyens de contrôle aux annonceurs.

Section 9. Intégrer la nature sectorielle du management du client

L'occasion d'exploiter les technologies CRM varie en B to B selon les secteurs. L'histoire du CRM[13] permet de faire une classification des niveaux d'implication de l'entreprise auprès de ses clients. Toutes les relations ne méritent pas un investissement total : la durée du contact avec le client et le nombre de clients peuvent limiter l'intérêt de la création de bases de données riches à mettre à jour et de processus (*workflows*) automatisés.

Ces relations se déroulent à plusieurs niveaux :

• Niveau transactionnel. La relation est ici uniquement un échange de biens et un transfert financier. C'est le cas des ventes uniques opportunistes à un client, sans lendemain.

• Niveau relationnel. Des plans de suivi de la satisfaction sont développés afin d'augmenter la durée de la relation. C'est le cas des ventes avec remplacement à terme.

• Niveau dynamique : les processus complets d'actions contextuelles sont mis en place par client. C'est le cas des ventes fréquentes.

• Niveau participatif : les clients sont invités à participer à un dialogue avec leurs pairs et l'entreprise. C'est le cas des ventes de projets ou des mises en place des communautés de pratique.

Un marchand de sable de faible rayon géographique se contentera du niveau 1. Un fabricant d'hélicoptères sera intéressé par le niveau 2. Un vendeur de copieurs cherche à atteindre le niveau 3. Un fabricant de composants électroniques sur mesure pourra vouloir atteindre le niveau 4.

Section 10. Intégrer le marketing spécifique des projets

De nombreux secteurs B to B fonctionnent par projets : l'engineering, la construction, les travaux publics, le conseil, l'événementiel, la sous-traitance R & D, l'édition de logiciels sur mesure, etc. Ils sont caractérisés par :

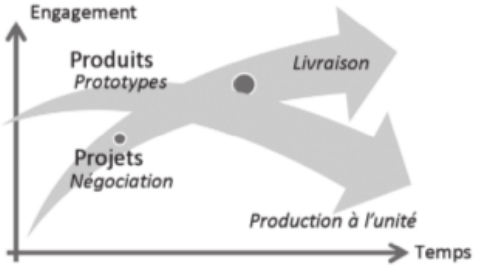
– une prestation généralement non récurrente ;
– une relation forte avant-vente ;
– des besoins complexes et partiellement formulés ;
– une coconstruction de la solution ;
– une interaction soutenue ;
– un processus d'achat formalisé, des documents et des procédures normalisés ;
– des cycles de vente longs ;
– un enjeu financier pour les partenaires ;

13. Volle P., Meyer-Waarden L., « CRM et e-CRM : enjeux socioculturels, stratégies client et technologies relationnelles, questions de mise en œuvre et performance organisationnelles », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012.

– un contenu technique.

L'engagement financier et humain initial est plus faible que dans les secteurs traditionnels. Un fabricant de produits standardisés doit investir en R & D et la production avant de vendre et livrer. Un constructeur de routes engagera les dépenses importantes seulement à la signature du contrat.

Figure 10.4. Niveau d'engagement selon la nature des produits ou selon les projets des secteurs



La complexité des projets incite les clients et les fournisseurs à faire appel à des expertises externes. Un vocabulaire particulier est utilisé dans ces métiers. Par exemple :

- Le client est appelé maître d'ouvrage ou donneur d'ordre.
- Le fournisseur concepteur du projet est appelé maître d'œuvre.
- L'assistant à la maîtrise d'ouvrage est une entreprise, ou un professionnel, qui aide le maître d'ouvrage, par exemple un architecte.
- L'assistant délégué à la maîtrise d'ouvrage remplace le maître d'ouvrage.
- L'assistant à la maîtrise d'œuvre appuie le maître d'œuvre, par exemple un chef de projet.
- La recette est la réception et le contrôle final de la prestation.

Le marketing projet prévoit les besoins d'assistance aux maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Ces dernières peuvent faire l'objet d'une prestation directement offerte par l'entreprise, en :

– conseil ;
– aide à comparer ;
– aide à formaliser sa demande, écriture d'appel d'offres ;
– aide à la négociation ;
– aide au design, à la construction, à la livraison ;
– interprétation de la demande du maître d'ouvrage ;
– supervision pendant la livraison ou la recette ;
– suivi après construction-livraison ;
– apports de financements ;
– apports d'alliances.

Lorsque ces prestations exigent des savoir-faire trop différents et étrangers à la stratégie des maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage, des sociétés d'assistance et leurs bureaux d'études s'ajoutent à la filière. Elles adoptent le rôle d'influenceurs et de prescripteurs, rédigent les processus et conduisent les relations en médiateur incontournable[14].

Section 11. Intégrer le marketing international

Les échanges clients-fournisseurs se traitent dans un système juridique, politique, économique et culturel local. Le commerce B to B, qui entraîne des contacts interpersonnels nombreux, doit particulièrement se conformer à certaines traditions locales. De même que le produit, le contact interpersonnel s'adapte au client. Par exemple, communiquer et vendre en Chine exige de comprendre le *guanxi*, un concept concernant la relation personnelle, la collaboration et le respect mutuel[15]. Il est aussi utile pour les négociations d'assimiler le concept de *mianzi*, « face » au sens d'honneur et dignité de la personne. Les cinq critères culturels de Geert Hofstede évalués par pays donnent des pistes de compréhension[16] : poids de la hiérarchie, niveau de l'individualisme, masculinité-féminité, acceptation de l'incertitude et orientation à court ou long terme. Ainsi, les pays où la masculinité est forte peuvent se permettre des salaires dont la partie variable est plus faible[17] : les hommes veulent y réussir par orgueil, pas pour l'argent. Cependant, comprendre un environnement local prend du temps et demande des contacts avec les personnes autochtones. L'efficacité du marketing à toutes les étapes, depuis l'étude de marché et l'accompagnement des lancements jusqu'au management de la vie du client, passe par des entretiens directs avec des distributeurs et des clients, au mieux dans leur langue.

La question culturelle soulève également celle des pratiques non éthiques, très fréquentes en B to B, où la négociation est permanente : certains partisans du relativisme moral considèrent la corruption et la tromperie comme des fatalités culturelles. D'autres luttent contre ces attitudes et renoncent à certains marchés. Les chercheurs ont pu évaluer que ces deux comportements non conformes à l'éthique sont plus concentrés sur les marchés opportunistes de vente unique[18].

---

14. Natti S., Pekkarinen S., Hartikka A., Holappa T., « The intermediator role in value co-creation within a triadic business service relationship », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, 2014, p. 977-984.

15. Wang C. L., « Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n° 1, 2007, p. 81-86.

16. Hofstede G., *Culture and Organizations*, McGraw-Hill, 1991 ; Hutt M. D., Spech T. W., *Business Marketing Management*, South-Western-Cengage Learning, 2013.

17. Murphy W. H., Li N., « A multi-nation study of sales manager effectiveness with global implications », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 7, 2012, p. 1152-1163.

18. Malshe A., Al-Khatib J. A., Sailors J. J., « Business-to-Business Negotiations: The role of relativism, deceit and opportunism », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 17, n° 2, 2010, p. 173-207.

Concrètement, la direction commerciale doit établir un ensemble de pratiques raisonnables consignées dans un code de bonnes conduites. Il fait l'objet d'une formation spécifique à l'éthique des affaires de toute personne en contact avec les clients.

Section 12. Modéliser le marketing mix opérationnel : des 4 P aux 4 SR

Les 4 P de Kotler[19] forment un outil mnémotechnique très célèbre qui symbolise les activités marketing opérationnelles en quatre points : *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion*. Ont été rajoutés *Planet* et *People*, pour inclure les notions de développement durable et de responsabilité sociale. Les adeptes du marketing des services ont souhaité ajouter *Process*, qui insiste sur la mise en place de procédures comme le CLM, un second *People*, qui évoque l'interface entre employés et clients, et *Physical evidence*, qui indique la nécessité de rendre tangible le contenu du service au client[20].

De la même façon, la déclinaison opérationnelle par les 4 P peut être améliorée pour mieux exprimer la réalité du B to B :

• Le terme « ***product*** » proposé par Kotler correspond au produit vendu. Il est restrictif pour le domaine du B to B. En effet, les acheteurs cherchent à résoudre une problématique de l'entreprise, améliorer la productivité des processus concernés et atteindre le meilleur niveau de satisfaction des employés. Le produit doit être accompagné de conseils, de services et de supports gratuits. C'est pourquoi on préférera le terme de « ***solution*** », qui englobe la prise en main dans la durée de toutes les facettes de la demande. Une solution peut comprendre un accord avec un tiers, un financement en *leasing*, un tableau de bord mensuel des achats, des livraisons, des interventions techniques, qui n'ont rien à voir avec le produit.

• Le terme « ***price*** » représente le prix du produit. Le prix est une donnée essentielle des transactions en B to B. Le responsable marketing en fixe la base, le prix catalogue. Le commercial en fixe la deuxième partie, il négocie la remise. Dans une vision centrée sur l'acheteur qui contribue à la stratégie de l'entreprise, le prix est moins important que le profit généré par l'achat. Le fournisseur doit apporter de la valeur à son client et l'aider à l'évaluer. Un achat 30 % plus cher qui génère des économies deux fois supérieures peut être préféré. Ainsi, le terme « ***return*** », qui définit ce que rapporte l'achat, est plus significatif de la mission du marketing. La fixation du prix n'est qu'un élément de calcul de la valeur. Le « ***return*** » concerne les réductions de coûts, mais aussi de temps, de non-qualité, de performance, de satisfaction interne, d'image.

19. Kotler P., Keller K. L., *Marketing Management*, Pearson Education, 2012.
20. Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., *Marketing des services*, Pearson Education, 2008.

• Le terme « ***place*** » de Kotler désigne l'endroit où le produit est acheté, c'est-à-dire les lieux de distribution. Il est en effet vital en B to C d'avoir un produit exposé dans des lieux de forte chalandise, visités par les consommateurs, qu'ils soient physiques ou virtuels sur Internet. En B to B, en général, l'acheteur ne se déplace pas, c'est le vendeur qui lui rend visite. Le « ***place*** » représente le bureau de l'acheteur et ne dépend donc pas d'une décision du fournisseur. En revanche, le marketing B to B déploie une activité importante pour atteindre le client. Un acheteur d'une grande entreprise qui a son adresse connue à La Défense est peut-être inaccessible à un fournisseur situé à un kilomètre. Le marketing doit générer ce contact. On préférera donc à « *place* », la capacité d'atteindre l'acheteur, le « ***reach*** ».

• Le terme « ***promotion*** » indique les actions réalisées pour faire connaître le produit, sa marque et provoquer l'achat. Typiquement, en B to C, les actions concernent la publicité sur les grands médias et le lieu de vente, les opérations de gratuité présentées sur les packagings, les bons de réduction, les points de fidélité, les animations et événements dans les réseaux sociaux, autant d'actions qui ont peu d'efficacité en B to B. En effet, les actions marketing génèrent ici plutôt l'opportunité d'un entretien acheteur-vendeur. Ce dernier prend le relais, convainc les bonnes personnes chez le client et accorde une remise selon les termes de la négociation. Il déploie un effort de séduction plus long, diversifié selon les acheteurs, et fondé sur de nombreux arguments. Paradoxalement, le terme « ***seduction*** », avec un dialogue très développé conclu par une vente, est donc plus proche de la réalité B to B que « *promotion* ».

Les 4P de Kotler ont été suivis plus tard en B to C du concept de marketing relationnel. Il s'agit de privilégier la relation avec le consommateur, qui doit non seulement être satisfait, mais aussi vivre une expérience d'achat riche d'émotions. En B to B, depuis les caravanes de la « route de la soie », la relation est plus importante que le produit. Une bonne relation fondée sur la confiance réciproque dans la durée permettra la croissance des ventes et l'augmentation des natures de produit. Elle est sécurisée par les contrats. Pour assurer la continuité et le succès de la vente, les fournisseurs apportent des supports aux membres de l'organisation du client : acheteurs, utilisateurs, personnes concernées par le processus d'achat. La relation est commerciale, technique, humaine, procédurière avec des adaptations mutuelles et souvent sur plusieurs niveaux hiérarchiques de responsables. Le marketing modélise et surveille la qualité de ces opérations. C'est pourquoi on parlera de « ***support*** » et « ***relation*** », points clés du succès.

Les 4P ont connu des extensions de nouveaux P afin de tenir compte des impératifs écologiques et éthiques. « ***Planet*** » montre l'importance de la protection de l'environnement, et « ***people*** », indique le respect des personnes. Le macrosecteur B to B couvre en particulier toutes les entreprises en amont des filières : matières premières, mines, produits de construction, sidérurgie,

métaux lourds, chimie, pétrole, bois, pâte à papier, etc. Toutes ces industries menacent la planète et leurs équipes marketing doivent s'imposer un objectif de développement durable. Le terme « ***durability*** » est partie intégrante de la mission marketing. De même, le B to B couvre toutes les entreprises sous-traitantes, les fournisseurs délocalisés, les usines à bas coût situées dans les pays dont la législation n'offre pas toujours un niveau suffisant de protection des personnes. La responsabilité sociale des entreprises B to B est essentielle, leurs équipes marketing doivent apporter leur vigilance. Le terme « ***responsibility*** » fait partie de leur mission.

En synthèse, nous proposons de remplacer les 4P par les 4SR. On peut rapprocher les 4 SR du SAVE d'Ettenson : *Solution*, *Access* (pour *Reach*), *Value* (pour *Return*) et *Education* (pour *Support and Relation*)[21].

Figure-outil 10.5. Outil mnémotechnique du mix marketing : des 6 P aux 4 SR

21. Ettenson R., Conrado E., Knowles J., « Rethinking the 4P's », *Harvard Business Review*, vol. 91, 2013, p. 26.

CHAPITRE 11

Gérer la marque

Comme en B to C, une marque forte en B to B provoque la reconnaissance du client, sa préférence, sa loyauté. Elle le rassure et lui fait gagner du temps. Elle autorise des prix supérieurs et des extensions de gamme. La définition de la stratégie de marque est une expression de la stratégie de l'entreprise. Elle formalise, notamment auprès des responsables de la communication, de la distribution et de la force de vente, le positionnement de l'entreprise, sa déclinaison visuelle ainsi que les messages clés essentiels à la vente. Ce chapitre présente le processus de création d'une marque B to B et l'ensemble de ses attributs.

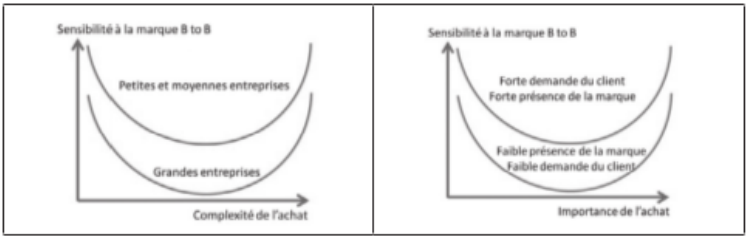
Cet exercice n'est pas réalisé dans de nombreuses entreprises B to B, qui se contentent d'une description du logo et d'un document de règles graphiques. Il fournit pourtant un outil pratique, la charte de marque, très utile pour aligner et mobiliser l'entreprise. Il est d'autant plus nécessaire à des moments critiques comme les opérations de création, d'alliance, de fusion, mais aussi les rachats d'entreprise ou encore la mise en Bourse, afin de donner une image claire tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Section 1. Connaître les facteurs de sensibilité de la marque B to B

La sensibilité des acheteurs B to B à la marque est liée à deux facteurs : l'importance et la complexité de l'achat, sous la forme d'une courbe en U. Selon une étude auprès de 273 acheteurs américains[1], lorsque l'importance ou la complexité sont très faibles ou très fortes, ils se fient à la marque. Lorsqu'elles sont moyennes, la marque prend moins d'importance. L'impact de l'importance de l'achat est renforcé par le niveau de la demande du client et la présence de la marque. L'impact de la complexité est renforcé chez les petites et moyennes entreprises. Les facteurs sont résumés dans la figure 11.1.

1. Brown B. P., Zablah A. R., Bellenger D. N., Donthu N., « What factors influence buying center brand sensitivity? », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 3, 2012, p. 508-552.

Figure 11.1 Les facteurs de sensibilité à la marque B to B



Par conséquent, les entreprises dont les produits ou services concernent des achats très importants ou très faibles ont intérêt à augmenter la notoriété de leur marque. Celles dont les achats sont très complexes ou très peu complexes auront besoin de faire plus d'efforts de communication vers les petites et moyennes entreprises.

Section 2. Prendre en compte les moyens réels et l'environnement

La stratégie de marque, *branding strategy*, prend en compte les réalités internes et l'environnement en B to B. Nous évoquerons six points majeurs :

• Le budget de communication des entreprises B to B est presque toujours inférieur à 3 % du CA, et souvent inférieur à 1 %. Le responsable commercial est le principal vecteur de communication, une ressource particulièrement chère et limitée quantitativement. Même cotée en Bourse, l'entreprise n'a pas de direction de la communication dotée de budgets *corporate branding* comparables à ceux du B to C.

• Les marques des produits ne sont pas connues et la notoriété de l'entreprise auprès des prospects est souvent très inférieure à 30 %. Par exemple, un fabricant de pièces métalliques sera connu de ses prospects dans un périmètre limité. Un acheteur en entreprise achète des dizaines, voire des centaines de produits, n'a pas d'attachement émotionnel comme l'acheteur B to C et ne mémorise pas facilement les noms des produits.

• Au-delà du produit ou service, les acheteurs recherchent d'abord la confiance dans le fournisseur sur une durée longue. Ils préfèrent un produit moyen acheté à un fournisseur d'image de marque offrant un excellent service plutôt qu'un produit excellent d'un fournisseur au service douteux.

• Les interlocuteurs à convaincre sont multiples. Au sein de l'entreprise, il faudra que la marque soit connue de l'acheteur, de l'utilisateur, des prescripteurs, etc. À l'extérieur, les partenaires, les intermédiaires, les maîtres d'œuvre, etc. devront pouvoir citer la marque spontanément.

• Les produits sont souvent des composants non visibles d'autres produits. On parle de « marques ingrédients ».

• Les produits sont souvent nombreux et complexes. Le catalogue des produits et services peut comprendre des dizaines de pages. La lisibilité de l'offre est essentielle, tant pour le client que pour la force commerciale. Les jargons peuvent devenir un obstacle à la vente.

Section 3. Centrer sur la marque de l'entreprise

En conséquence, la stratégie de marque aura pour mission de délivrer un message de simplification, de positionnement fort, avec un budget limité et valable sur une durée de plusieurs années. Plus finement, la stratégie cherchera à minimiser tout effort de mémorisation des clients. Contrairement au B to C, la stratégie de marque en B to B valorise la marque de l'entreprise et non les marques des produits. Cette option permet de minimiser les efforts de communication, la dilution des messages, les dépenses destinées à la mémorisation de noms de produits. Les noms de produits passent, disparaissent du catalogue ; les marques d'entreprise restent. Cette stratégie est en ligne avec le processus d'achat en B to B, qui évalue d'abord le fournisseur avant d'évaluer les propositions, en vue de réduire les risques d'après-vente. Elle ne construit pas d'empilements de marques ombrelles, de masterbrands, de marques de lignes visibles sur le packaging des produits et essentielles à l'achat en linéaire. Tous les efforts de communication de marque seront donc portés sur celle de l'entreprise. Pour plus de développement sur les marques B to B, on pourra consulter l'ouvrage de P. Malaval[2].

Section 4. Construire l'ADN de la marque

Le processus de création d'une stratégie de marque est dans la continuité du processus de positionnement stratégique. Il formalise sous forme simple au moyen des attributs de marque l'intention de l'entreprise et les points clés qui la légitiment. Le processus exploite les méthodes qualitatives et quantitatives. En première phase, des consultations internes sont réalisées, interviews ou *focus groups*, puis éventuellement sondage, afin de recueillir les perceptions actuelles de la marque, des concurrents et les options possibles pour l'avenir. En deuxième phase, des consultations externes recueillent celles des clients, clients de concurrents et non clients. Puis le département marketing organise des échanges transversaux internes pour proposer des options futures à partir des résultats des consultations internes et externes. Ces options sont débattues et les positions sont prises en comité de direction, en présence

2. Malaval P., Bénaroya C., *Marques B to B. Une politique de marque pour prospérer dans la chaîne de valeur*, Pearson, 2010.

de l'agence de communication qui prendra en charge la rédaction du document guide, la charte de marque. La charte décrit les attributs de la marque et donne des méthodes de déploiement. Elle devient une colonne vertébrale de la communication et de la formation commerciale. Elle est totalement cohérente. Le tableau qui suit donne la liste de ces attributs.

Ce processus participatif augmente l'adoption générale de la stratégie.

Tableau-outil 11.1. Définition des attributs de la charte de marque

Nom d'entreprise	Nom signifiant : il évoque au mieux le métier Noms des filiales reprenant le nom
Graphique et design	Logo
	Code de couleurs et typographie
	Principes de design d'écrans, site Web, mobiles…
	Principes de design de produits et interfaces
Identité et Positionnement	Réponses aux questions d'identité : • Qui sommes-nous ? • Quel est notre métier ? Réponses aux questions du positionnement : • À quels clients nous adressons-nous ? • Quels bénéfices apportons-nous ? • Quels moyens déployons-nous ? Relation, largeur, leadership, expertise, etc. (voir chapitre 4)
	Mission de l'entreprise en une phrase résumant son positionnement
	Signature de marque en cinq mots
	Valeurs
Déploiement	Application graphique sur cartes de visite, lettres, PowerPoint, signature de mail
	Principes de nommage des produits et services
	Exemples de caractéristiques de l'offre et des bénéfices attendus
	Exemples d'écrans de site Web, de tablette, de smartphones
	Exemple d'interfaces homme-machine de produits, logiciels
	Exemple d'argumentaire commercial
	Exemple de brochure, *newsletter*, fiches produits, vidéos…

Nous évoquerons certains attributs qui apparaissent plus importants en B to B :

• Le **positionnement de marque** inclut le secteur de l'entreprise. Il renseigne le client sur son métier, les clients visés et la promesse. Il est nécessaire, afin d'orienter la force commerciale en peu de mots et de guider l'acheteur. UPS se positionne par la phrase « *In every connection we make, go further so that customers can do more* », pour passer de United Parcel Service à United Problem Solver.

• La **définition des bénéfices et des arguments** qui légitiment l'entreprise rassure l'acheteur. Les bénéfices apportés seront démontrés par les caractéristiques des produits et services. Concernant la légitimation, par exemple, les arguments habituels sur l'ancienneté de l'entreprise, le nombre de clients ou la part de marché sont moins convaincants que la description des compétences clés, *core competences*, des efforts de R & D, des technologies maîtrisées, des supports déployés, des taux de satisfaction des clients obtenus. Ces points semblent triviaux mais demandent en réalité des efforts de synthèse et des choix stratégiques.

• La **signature de marque**, *baseline*, placée sous le logo, est un concentré de la *mission statement*. Elle aide à comprendre en quelques mots trois points essentiels : le métier, la promesse au client, le challenge pour les employés. Elle pourra les atteindre avec l'usage du « nous » et du « votre », par exemple : « Nous optimisons votre compétitivité industrielle » ; « Nous sécurisons vos flux de données ». Le challenge pourra être implicite, « Solutions de filtrage clés en main », « Alliages haute performance ». La *baseline* de Cisco est passée de « *Networks that work* » à « *Tomorrow starts here* » puis à « *Connect, communicate, collaborate* ». Elle présente maintenant une promesse beaucoup plus opérationnelle.

• Les **valeurs de l'entreprise** sont souvent un exercice obligé sans impact réel, exploité juste aux fins de communication vers les actionnaires. Elles sont pourtant une conséquence directe des ambitions de l'entreprise quant aux attitudes des employés. Une ambition telle que « Nous sécurisons vos flux de données » implique des valeurs telles que l'excellence, l'écoute, la réactivité et l'anticipation. Les valeurs peuvent être un outil de motivation interne formulé avec l'appui du marketing et relayé par les ressources humaines sous forme d'actions concrètes des employés au contact des clients. Cette tactique est plus efficace en B to B, où la fierté du métier est fréquente, que des actions de sponsoring déconnectées du quotidien.

• Le **choix du nom de l'entreprise** et des produits n'est pas un pur exercice de créativité, mais une recherche d'efficacité. Le nom de l'entreprise sous forme de marque signifiante permet de minimiser les efforts de communication. Des entreprises nommées AeroAlliage, BioPlastica, NetAffiliation indiquent immédiatement leur métier et une promesse. Il est nécessaire d'exploiter les mots clés du métier utilisés par les clients dans les moteurs de recherche. Une vérification de la disponibilité de la marque à l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi) ainsi qu'à l'étranger dans la classe du produit ou service est indispensable.

• Le **nom des produits** suivra une logique simple qui permettra au client de comprendre facilement l'offre sur un devis, un site Web, une tablette ou dans un catalogue. Des familles de produits explicites et des noms de produits en lettre et numéros suivis de descriptifs simples sont plus efficaces que

la création de noms de marque ex nihilo. La famille « écrans plasma très haute définition » sera plus claire que « série Hitechscreen ». Les produits de cette famille, « EP 1 800 (1 800 pixels) » et « EP 3 500 », seront plus facilement positionnés entre eux par le client que « Superscreen » et « Megascreen ». La charte définit le nommage des produits.

• La marque, dans **le cas des services B to B**, possède une dimension spécifique[3] : elle est dirigée vers les employés autant que vers les clients et fait appel à des initiatives du marketing associé aux ressources humaines afin qu'ils l'intègrent dans chacun de leurs contacts.

Section 5. Les cas de la marque de distributeur et des stratégies de *cobranding*

Le distributeur est en première ligne en matière d'offre de solutions, notamment de services : il a besoin d'afficher ses intentions et sa promesse. Un positionnement clair de la gamme et du niveau de service est un moteur de communication et s'inscrit dans sa charte. La stratégie de marque des distributeurs fait l'objet d'attentes de plus en plus fortes : ils incarnent la relation client. Les mêmes points de la charte sont donc à élaborer de son point de vue, en insistant sur la gamme et les services.

Le *cobranding* est naturel entre le fournisseur et son distributeur. Il se développe aussi à l'occasion d'innovations ouvertes. Dans cette situation, une solution est construite par deux entreprises ou plus, et plusieurs marques sont simultanément présentées au client, créant ainsi un impact particulier à évaluer au cas par cas. Une recherche auprès de 97 sociétés dans le domaine du logiciel montre que lorsque les marques ont la même valeur de notoriété et image, le bénéfice du *cobranding* est équivalent[4]. Lorsque les marques diffèrent, celle dont la valeur est la plus faible profite davantage. Le partenaire dominant ne profite que d'avantages fonctionnels, tels que l'expertise technique.

Étude de cas : la relation omnicanal d'une PME

Arnaud Combe est directeur commercial chez Testoon, une PME de 16 personnes, 5 millions d'euros réalisés en 2015 et plus de 40 000 clients. Elle distribue des instruments de mesure destinés aux entreprises, artisans et laboratoires. Arnaud Combe nous explique la stratégie omnicanal de Testoon et le parcours client.

3. Coleman D., de Chernatony L., Christodoulides G., « B to B service brand identity: Scale development and validation », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n° 7, 2011, p. 1063-1071.

4. Kalafatis S. P., Remizova N., Riley D., Singh J., « The differential impact of brand equity on B to B co-branding », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n° 8, 2012, p. 623-634.

« La justesse et la fiabilité des instruments de mesure sont essentielles à nos acheteurs. Nous avons constaté que certains sont très attachés à la marque de leurs appareils dès qu'ils leur donnent satisfaction. D'autres recherchent plutôt la performance technologique des nouveautés. D'autres enfin, plus novices, veulent s'équiper de l'ensemble complet de base. Tous souhaitent pouvoir faire facilement des choix dans un domaine très technique, et dès l'acquisition faite, apprendre à utiliser leurs instruments rapidement et avec la meilleure précision. Notre positionnement est fondé sur l'expertise et la réactivité, grâce à la collaboration avec les marques, à l'achat simplifié et à l'accompagnement après vente. La relation est omnicanal : le client peut choisir d'acheter *via* le site Web, par téléphone, et pour les cas complexes, avec la visite d'un représentant. Notre réseau est à leur service pour les aider à choisir et à bien exploiter les instruments.
Avant vente, les médias les plus efficaces sont le *search*, mots clés qui incluent maintenant Google Shopping, les e-mails sur notre propre base et sur celles de partenaires experts de certains métiers, avec qui nous pratiquons aussi l'échange de contenu – le *nurturing* – en particulier sur les réglementations. Nous avons conçu notre site avec des entrées multiples :
– une entrée "push" par produit avec les descriptions des technologies, les fonctionnalités et les références ;
– une entrée "pull" par métier de la forme : "Dites-moi votre métier, je vous dirai ce qu'il vous faut." Les espaces en sont simplifiés, avec uniquement l'ensemble des matériels et accessoires utilisables par un professionnel donné.
– une entrée "brand" par marque, avec des espaces dédiés aux marques, reprenant leur communication institutionnelle et les promotions du moment.
Le site propose un moteur de comparaison pour simplifier les choix aux acheteurs. Après la vente, des vidéos d'aide aux utilisateurs, des manuels, des *newsletters* et le site Web offrent un support incontournable. Testoon anime une interface multiface du client : il est en relation avec des partenaires experts variés qui réparent et étalonnent les appareils régulièrement. Le client est donc assuré par nous de la qualité globale de la prestation sur une longue durée. »

Ainsi, cette structuration du site en trois espaces interreliés, dont une « marque constructeurs », est déclinable pour de nombreux distributeurs.

Ce croisement de plusieurs marques est fréquent en B to B et demande une réflexion marketing afin de créer une synergie plutôt qu'une concurrence.

CHAPITRE 12

Définir les missions et structurer le marketing

L'ensemble des activités marketing est réuni dans ce chapitre de synthèse. Son objectif est de donner les moyens d'assigner les missions, de préciser les décisions à prendre et de choisir une structure de département marketing.

Section 1. Définir les missions et leurs destinataires

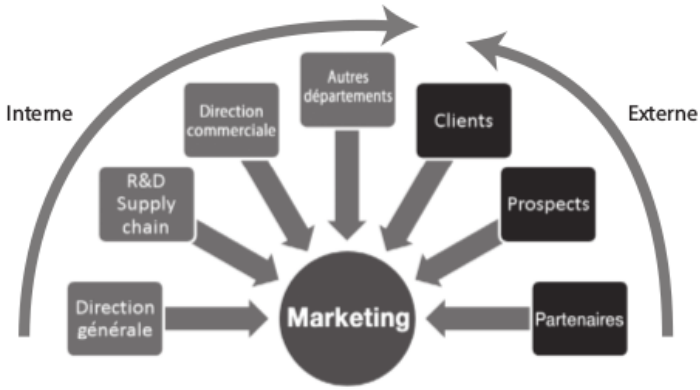
Les activités marketing sont d'une part stratégiques, telle la définition de la proposition de valeur et le choix du mode de mise sur le marché. Elles sont d'autre part opérationnelles, tel le support au réseau de vente dans la réalisation des affaires. Les responsables marketing animent ou contribuent à animer cinq processus transversaux auxquels s'ajoute un sixième en cas d'offre de service.

Tableau-outil 12.1. Processus impliquant le marketing

Processus	Activités marketing
Processus stratégique	Études, formulation de la stratégie d'offre et de réseau, tableau de bord
Processus produit	Définition du produit et *business plan*, accompagnement du R & D pendant les trois phases : faisabilité ; engineering ; industrialisation, lancement, optimisation des ventes
Processus de génération de *leads*	Conception des programmes, choix des messages et médias, monitoring
Processus de vente	Support au réseau de distribution et à la force de vente
Processus CLM et rétention	Définition, mise en place du CRM et des alertes
Processus de servuction	Support au personnel en contact avec la clientèle

Ces activités fonctionnelles sont réalisées à l'intention de plusieurs types de destinataires. On distingue quatre types de destinataires internes à l'entreprise : la direction générale et la direction R & D-*supply chain*, envers qui les missions sont stratégiques, et la direction commerciale et les autres départements, envers qui les missions sont opérationnelles. Trois destinataires sont externes : les clients, les prospects, envers qui les missions sont opérationnelles, et les partenaires, qui peuvent être stratégiques ou opérationnels.

Figure 12.1. Types de destinataires du marketing B to B



Les missions varient selon les destinataires et peuvent donner lieu à des métiers spécialisés. Les deux tableaux suivants indiquent les destinataires, les missions et des intitulés de postes responsables marketing spécialisés. Une PME pourra avoir un directeur marketing qui couvrira les missions stratégiques et un chef de produit qui réalisera les missions opérationnelles. En interne, les responsables marketing fournissent des informations, lancent des projets et des produits qui génèrent des *leads* et appuient les équipes commerciales.

Tableau-outil 12.1. Déclinaison des missions marketing vers les destinataires internes

Destinataire	Missions marketing	Responsables marketing
Comité de direction	Connaissance client, processus et motivation d'achat	Responsable des études
	Vision du marché et des facteurs d'impacts Compréhension du potentiel des technologies Proposition de stratégie et *business model* Gestion de l'offre de produits et services Plan marketing à trois ans	Chef de produit stratégique
	Communication *corporate*, sur l'entreprise plutôt que le produit	Responsable communication
	Proposition et réalisation de partenariats	Directeur marketing
	Fourniture d'un tableau de bord	Responsable CRM et base de données

Destinataire	Missions marketing	Responsables marketing
Direction commerciale directe et animateurs des distributeurs	Proposition d'un modèle de distribution Construction des outils de vente Formation de la force de vente adaptée au processus d'achat Réalisation de plans opérationnels de support de la vente en conquête, fidélisation, ventes croisées et rétention Lancement des produits Réalisation d'événementiels Appui à l'animation du réseau de distributeurs Administration du CRM	Chef de produit opérationnel Responsable de la formation commerciale Responsable du support à la distribution *CRM manager*
	Génération de demandes de clients et prospects	*Acquisition manager* Responsable communication Responsable *lead generation*
	Soutien en clientèle à la vente de produits complexes	*Program manager* *Business development manager*
Département R & D et *supply chain*	Livraison des spécifications des produits et services Accompagnement des chefs de projet pendant les développements de produits	Chef de produit stratégique
	Lancement des produits Prévisions de vente à court terme	Chef de produit opérationnel
Autres départements	Proposition de structure par segment de clients	Directeur marketing
	Formation des personnels en contact client Relation client à 360° Mise à jour des catalogues produit et processus internes Communication interne	*CRM manager* Chef de produit opérationnel

En externe, l'activité marketing agit sur les clients et les prospects pour faciliter la vente. Elle s'intéresse aussi à des partenaires. Cette dernière activité peut prendre des formes très différentes telles que des accords de solution commune à un même client ou des activités de lobbying.

En marketing B to B, trois activités sont particulièrement développées. Les relations internes avec les chefs de projet sont très soutenues, un projet pouvant requérir l'appui régulier du chef de produit pendant des années. Les activités de soutien à la force de vente peuvent réclamer de très nombreuses campagnes de communication auprès de clients suivis un par un, mais aussi un appui quotidien d'informations sur l'offre de solutions. Enfin, les activités auprès des partenaires se multiplient, les chefs de produit devenant des chefs

de projet pour compléter les gammes, réaliser des opérations communes, créer des alliances.

Tableau 12.2. Définition des missions marketing vers l'externe

Destinataire	Missions Direction marketing	Responsable marketing
Clients	Définition et gestion de l'offre	Chef de produit stratégique
	Définition du modèle de relation et expérience client Stratégie de fidélisation Stratégie de ventes croisées de produits supplémentaires au même client Stratégie de rétention, conservation des clients insatisfaits	Chef de produit opérationnel
	Mesure de la satisfaction client	Chef de produit opérationnel
	Communication digitale	*Digital marketing manager*
	Gestion de contenu	*Content manager* Responsable communication
	Animation de communautés	*Community manager*
Prospects	Création de base de données Qualification des prospects	Responsable CRM et base de données (*data analyst*) Responsable télémarketing
	Mesure des coûts acquisition Génération de demandes de prospects	Responsable communication *Lead generation manager*
Partenaires	Opérations de comarketing, activités de communication communes Événements	Responsable communication
	Lobbying Accord d'extension de gamme et développements communs	Directeur marketing *Program manager* *Alliance manager*

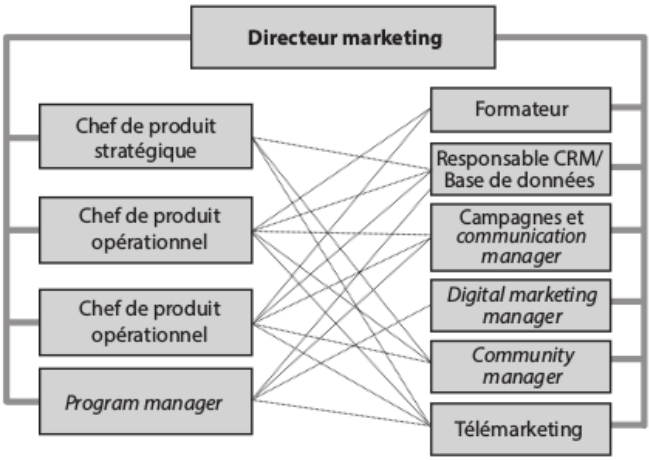
Afin de réaliser leurs missions, les chefs de produit, appelés aussi chefs de marché ou chefs de marque, sont entourés de supports au sein de la direction marketing : le responsable base de données, le responsable des études, le responsable de la communication, le Webmaster, le *community manager*. Ils font aussi appel au service juridique, au directeur de l'innovation, au responsable des brevets à l'extérieur du département marketing et, en externe, aux agences de communication ou aux sociétés d'études.

Section 2. Organiser le département marketing

Les missions, la taille et le budget du département marketing font varier sa structure. Nous donnons ci-dessous un principe d'organisation appliquant le principe de clients-fournisseurs internes. Les trois types de responsables – chef de produit stratégique, chef de produit opérationnel et

program manager – assurent des missions pour lesquelles ils peuvent faire appel aux formateurs, responsable base de données, communication, marketing digital, etc., comme défini dans la figure-outil 12.2. Par exemple, si un chef de produit stratégique veut faire une étude, il fait appel au télémarketing et au responsable base de données. Si un chef de produit opérationnel lance un produit, il fait appel à la communication, au digital marketing, etc. Inversement, si un responsable communication ou un responsable du marketing digital veulent mener une campagne de rétention, ils font appel aux connaissances des chefs de produit.

Figure-outil 12.2. Exemple d'organigramme du marketing



Dans les organisations décentralisées, jugées plus efficaces[1], les chefs de produit stratégique sont centraux, et toutes les autres fonctions sont locales.

Chaque activité marketing possède son tableau de bord, qui évalue sa contribution à la stratégie. Nous avons étudié le tableau de bord Internet en détail. Les choix de suivi varient selon les métiers. Il est néanmoins possible de citer quelques indicateurs marketing courants (tableau-outil 12.3), dont certains sont proposés par l'ADETEM[2].

1. Mu J., « Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance », *Industrial Marketing Management*, vol. 49, 2015, p. 151-166.
2. ADETEM, étude OpinionWay 2015, « Mesure du Marketing B2B ».

Tableau-outil 12.3. Tableau de bord marketing

Nature	Indicateurs
Stratégie	Le CA, la part de marché globale et le taux de profit par segment et par produit La base installée Le taux de couverture du réseau Le nombre de nouveaux clients Le nombre de clients perdus (taux d'attrition) La durée de vie des clients Le nombre de produits lancés La valeur moyenne des clients La marge
Projets de nouveaux produits ou services	Le portefeuille de projets en cours et à lancer Les écarts de prix de revient et les marges Les écarts de délai Les écarts de spécification pendant les projets
Génération de *leads*	Nombre de *leads* par média et par commercial Coût moyen du *lead* par média La part de voix
Vente	Le taux de transformation moyen du *lead* Le revenu moyen par représentant et par téléacteurs Le nombre de visites moyen par représentant Le taux d'attachement des services aux produits Le pourcentage des affaires gagnées, en portefeuille et perdues La durée moyenne d'une vente La valeur moyenne par bon de commande Le taux de remise moyen par affaire Le chiffre d'affaires moyen par client Le nombre d'appels reçus Le nombre d'appel émis Le nombre moyen d'appels par téléacteur Le taux de rotation des commerciaux
CLM	Le taux de satisfaction des clients et des distributeurs Le taux de réachat Le nombre de clics Le nombre de visites du site Le nombre de téléchargements et d'usage d'outils Web Le taux de recommandation Le *net promoter score* La durée de vie des clients La fréquence d'achat
Servuction	La satisfaction du personnel Le taux d'engagement du personnel Le taux de rotation du personnel

Une structure et un tableau de bord marketing évoluent régulièrement avec les ambitions, les activités et l'environnement. Ainsi, le *community management* est apparu avec les réseaux sociaux, et le *data mining* avec les outils de base de données.

Étude de cas : mission et structure du marketing chez le fabricant Saint-Gobain Weber

Joaquim Correia, directeur du marketing chez Saint-Gobain Weber France, nous explique la structure du marketing dans cette société :
« Avec un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros et un effectif de 170 000 personnes, le groupe Saint-Gobain est leader mondial dans la conception et la distribution de matériaux de construction. La filiale Weber est leader mondial des mortiers, destinés à plusieurs secteurs d'activité, comme le ravalement ou l'isolation des façades, la pose du carrelage, le nivellement et la décoration des sols, les maçonneries ou la voirie. Malgré sa dimension internationale (présence dans 52 pays), l'approche des marchés demeure nationale, voire locale, au plus près des spécificités des clients et des ouvrages.
Chez Weber, les activités marketing sont partagées, au sein de la direction marketing, entre plusieurs équipes. Une équipe assume le marketing produit (chefs de produit), une autre prend en charge le marketing client (chefs de marché). S'y ajoutent l'équipe communication externe (dont le support au marketing digital) et l'équipe d'assistance technique aux clients. Les chefs de produit y ont un rôle original double : en plus des missions traditionnelles de marketing stratégique et opérationnel pour leurs portefeuilles produits, ils gèrent également les projets de développement produit, avec un management fonctionnel des équipes-projet correspondantes. Cette responsabilité de chef de projet a pour résultat une communauté de vue totale entre marketing et R&D, garante du respect des attentes client. Les chefs de marché quant à eux animent les réseaux de clients utilisateurs (et les forces de vente Weber associées), développent des outils de communication, mais, surtout, assurent le développement des services au client (dont les services digitaux). En accompagnant les clients au quotidien (utilisateurs, distributeurs ou prescripteurs), ils appréhendent toujours mieux leurs parcours respectifs et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer, afin de positionner des services innovants et à forte valeur ajoutée. En effet, nous croyons qu'un service original et bien conçu, qui améliore significativement l'expérience client, est beaucoup plus fidélisant que la majorité des produits innovants, trop rapidement copiés.
Cette répartition des activités marketing produit/client permet de travailler l'offre dans sa globalité et de toujours positionner la satisfaction client au centre des décisions stratégiques de Weber. »

L'organisation par double responsabilité n'est pas rare en B to B. Le chef de produit connaît bien la structure interne et le processus produit. Il est en contact permanent avec les chefs de projet, et peut se voir offrir ce rôle comme une évolution de carrière. Son profil est alors assez technique.

Étude de cas : le rôle du chef de produit chez le distributeur Saint Gobain Distribution Bâtiment

Marc-Antoine Baran est chef de produit chez Saint Gobain Distribution Bâtiment, une enseigne de commerce de gros de matériel destiné aux professionnels du bâtiment. Avec 61 000 collaborateurs, elle possède 4 100 agences de vente. Marc-Antoine Baran nous décrit les spécificités du métier de chef de produit chez un distributeur :

« Le chef de produit d'un distributeur gère une très grande quantité de produits de nombreuses marques. Il crée le catalogue de produits et recherche en permanence de fournisseurs. Il est leur interface pour les négociations, les commandes, le contrôle qualité et la gestion des stocks. Il soigne le catalogue global de l'enseigne avec un œil sur l'équilibre du nombre de marques et la cohérence des prix entre concurrents. Il analyse les opportunités commerciales et conçoit des campagnes en collaboration avec les fournisseurs, qui en financent une partie. Par exemple, l'isolation externe des bâtiments ou la mise en conformité des locaux publics pour les handicapés font l'objet d'opérations vers les entrepreneurs : e-mails, documentations, salons, PLV dans les agences. Pour les nouveaux produits, le chef de produit organise les formations des commerciaux avec les constructeurs, par exemple sur leurs stands pendant les salons. Très proche de la force de vente, il négocie les prix avec les fournisseurs et les choisit lors des affaires importantes. Il construit les plans marketing et commerciaux qui sont pris en compte pour le budget. »

Et pour terminer… voici un petit jeu sous forme de fable !

Essayez de reconnaître les personnages d'un comité de direction qui se cachent derrière les animaux de la fable. Que Jean de La Fontaine nous pardonne ce pastiche.

Le lion en conseil de guerre

La savane ayant profité tout l'été
Se trouva fort dépourvue
Quand les gnous eurent disparu,
Pas un sabot, pas une corne, l'herbe désertée.

Le lion sa cour convoqua
Et tint conseil de guerre ;
À chacun la parole donna :
« – Parlez, dit-il sans manière

– Maître, les hyènes déciment gnous et gazelles
Déclara le loup, donne-moi des forces nouvelles
– Que veux-tu ? Des louveteaux ?
Pour nourrir des hyènes leurs crocs ? »

Le lion fixa le cheval et voulut l'entendre
L'équidé peu loquace sentit un piège se tendre
« – Nous, courageux, pouvons charger les hyènes
– Charger ? Tes poulains sont tendres et se traînent !

– Rat, qu'en dis-tu, toi qui notre trésor protèges ?
– Seigneur, laisse les hyènes ton peuple dévorer
Elles partiront, cache-toi. Suffit de patienter !
Qui serais-je ? Seigneur des rats deviendrais-je ? »

Le lion toisa le renard, et voulut l'entendre
– Pourquoi discourir ? Observe nos ennemis.
Les hyènes manquent et s'ennuient.
Avec quelque appât, un piège il faut tendre. »

Dans le défilé un poulain le goupil déposa
La horde sauvage sur lui se jeta
Elles se querellèrent, se fatiguèrent
Au nord, les poulains chargèrent,
Elles, apeurées, vers le sud reculèrent,
Et les loups sans pitié les dévorèrent.

La savane retentit du rugir du roi
Chacun le salua et retourna chez soi.

ANNEXE

La photographie d'audit marketing

Auditer une activité marketing consiste à passer en revue la cohérence et la qualité de l'ensemble des opérations et tâches réalisées. Le questionnaire proposé ci-dessous est un exercice de synthèse de cet ouvrage, que nous vous proposons d'appliquer à votre entreprise. Véritable photographie de l'activité marketing, il permet de démarrer un audit. Les questions qui n'auraient pas de réponse satisfaisante sont susceptibles de fournir des opportunités de pousser la réflexion dans le détail.

	Questions
Identité	I1 : Entreprise ou *business unit*, périmètre concerné
	I2 : Secteurs du périmètre
	I3 : Taille en effectif de l'entreprise et de son groupe
	I4 : Chiffre d'affaires du groupe et du domaine d'activité stratégique
	I5 : Produits et services
	I6 : Signature de marque
	I7 : Bénéfices essentiels apportés au client
	I8 : Adresses des sites et pages de réseaux sociaux
Produit	P1 : Quelles sont les hauteur et largeur de gamme de l'entreprise ?
	P2 : Les produits sont-ils personnalisés ?
	P3 : Quelle est la criticité d'usage des produits ?
	P4 : Quels services accompagnent les produits ?
	P5 : Quel est le prix moyen du produit ?
	P6 : Le produit est-il financé ?
	P7 : Sous quelle logique de noms se déclinent les produits ?
	P8 : Quels services d'assistance sont proposés aux acheteurs ?
	P9 : Quelle est la profitabilité par produit ?
Client	C1 : Qui sont les clients acheteurs et potentiels ?
	C2 : Qui sont les clients des clients et les influenceurs de la filière ?
	C3 : Des entreprises *pure player* ont-elles changé la filière ?
	C4 : Combien de clients composent le marché ?
	C5 : Quels sont les besoins et les souffrances des clients ?
	C6 : L'entreprise a-t-elle une base de données des clients et prospects ?

	Questions
Client	C7 : Quels événements provoquent l'achat ?
	C8 : Quel pourcentage de clients change de marque ?
	C9 : Quels sont les volumes d'achat moyens ?
Achat	A1 : Qui participe à l'achat ?
	A2 : Quel est le processus d'achat ?
	A3 : Quels sont les critères d'achat de chacun des intervenants ?
	A4 : Le client calcule-t-il un TCO ?
	A5 : Les clients sont-ils organisés en réseau ?
Vente	V1 : Qui se déplace pendant la vente ?
	V2 : Quelle est la durée moyenne de vente ?
	V3 : Quelles sont les étapes d'une affaire ?
	V4 : Quel est le parcours client à distance et des visites ?
	V5 : Quels sont les outils de vente ?
	V6 : Quel est le rapport coût vente/prix de vente ?
	V7 : Quel est le CA moyen d'une affaire ?
	V8 : Quelle est la marge de négociation du vendeur ?
	V9 : Comment est calculé le coût d'acquisition du client ?
	V10 : Comment est évaluée la valeur d'un client ?
Communication	Com1 : Quel est le pourcentage dépense de communication/CA ?
	Com2 : Combien de *leads* sont produits par an au total ?
	Com3 : Quels sont les médias *inbound* et *outbound* exploités aux différentes étapes de la vente ?
	Com4 : Comment se répartissent les *leads* entre les médias ?
	Com5 : Combien de *leads* chaque commercial reçoit-il par an ?
	Com6 : Quelles sont les cibles les plus importantes et secondaires ?
	Com7 : Quel est le taux de transformation des *leads* en vente ?
	Com8 : Quels sont les scénarios des campagnes multicanal ?
	Com9 : Quels sont les événements de la vie du client traités en CRM ?
	Com10 : Quelles sont les opérations de *nurturing* mises en place ?
	Com11 : Combien de visiteurs uniques viennent sur les sites ?
	Com12 : Comment cela se compare-t-il à la taille votre cible ?
	Com13 : Quels outils sont à disposition des clients sur les sites ?
	Com14 : Quelles sources de *content marketing* sont exploitées ?
	Com15 : Quelles activités en réseaux sociaux sont pratiquées ?
	Com16 : Quels sont les leaders d'opinion de la profession ?
	Com17 : Quelle communication existe auprès des influenceurs ?
	Com18 : Quels sont les indicateurs clés des communications ?

	Questions
Distribution	D1 : Quelle est la structure de distribution : directe, indirecte, grands comptes, verticale, télévente ?
	D2 : Quel pourcentage du marché est couvert par le réseau ?
	D3 : À combien de clients le réseau a-t-il revendu ?
	D4 : Comment se différencient les réseaux ?
	D5 : Quels sont les supports au client apportés par le réseau ?
	D6 : Comment se répartissent les ventes par vendeur debout, télévente, Internet et point de vente ?
	D7 : Quels contacts les clients ont-ils avec les fabricants en plus des contacts avec le réseau ?
	D8 : Quelles sont les compétences clés de la distribution ?
	D9 : Quels sont les supports marketing au réseau ?
	D10 : Quel est le taux de satisfaction des distributeurs ?
	D11 : Quelle est la notoriété du réseau et des fabricants ?
	D12 : Quel est le taux de satisfaction des clients ?
Marché	M1 : Comment mesurez-vous le marché ?
	M2 : Quelle est la taille et votre part du marché par segment ?
	M3 : Quels éléments font évoluer la taille du marché ?
	M4 : Des opérations de lobbying sont-elles nécessaires ?
	M5 : Quels sont les critères de segmentation ?
	M6 : Quels sont les principaux segments ?
	M7 : Quelles sont les sources de connaissance du marché ?
	M8 : Qui sont les concurrents ?
	M9 : Quels sont les points de différenciation de l'entreprise ?
Stratégie	S1 : Quelles études sont pratiquées ?
	S2 : Quels outils d'analyse stratégique sont utilisés ?
	S3 : Quelle est la stratégie 6P ?
	S4 : Sur quelle cible préférentielle la stratégie est-elle centrée ?
	S5 : Quels sont les points clés du *business model* ?
	S6 : Quel est le positionnement marketing ?
	S7 : Quel est le mix opérationnel ?
	S8 : Quels sont les indicateurs de performance marketing ?
Processus	Proc1 : Comment les activités marketing sont-elles inscrites dans le processus produit ?
	Proc2 : Un plan à trois ans, un plan produit, un plan marketing opérationnel et quels autres documents sont-ils publiés ?
	Proc3 : Quelles sont la structure et les fonctions du marketing ?
Conclusion	CO1 : Quelles questions méritent d'être approfondies ?
	CO2 : Quelles actions marketing cela vous inspire-t-il ?

Bibliographie

Ouvrages et articles cités

Abrahamsen M.H., Hakansson H., « Caught in the middle: Buying from markets and selling to networks », *Industrial Marketing Management*, vol. 49, p. 4-14, 2015.

Afnor, ouvrage collectif, *Les outils de la satisfaction client*, Afnor Édition, 2011.

Akrout W., Akrout H., « La confiance en B to B : vers une approche dynamique et intégrative », *Recherche et applications en marketing*, vol. 26, n° 1, 2001, p. 59-80.

Ansoff H. I., *Corporate strategy*, Penguin Books, 1987.

Badoc M., *Cas Microsoft LCS, Lancement d'un produit Internet en B to B*, CCPM, 2008.

Barquet A. P., de Oliveira M. G., Amigo C. R., Cunha V. P., Rozenfeld H., « Employing the business model concept to support the adoption of product-service systems (PSS) », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 5, 2013, p. 693-704.

Barry J., Weinstein B., « Business psychographics revisited: From segmentation theory to successful marketing practice », *Journal of Marketing Management*, vol. 25, n° 3-4, 2009.

Basole R., Putrevu J., « On leadership, alliance formation, and enterprise transformation », *Journal of Enterprise Transformation*, 2014.

Biemans W. G., Maja Makovec B., « Designing the marketing-sales interface in B to B firms », *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 3-4, 2007, p. 257-273.

Blanc F., Chassagne P., « Émergence d'un marketing du sous-traitant : itinéraires de décideurs », *Revue française du marketing*, n° 234-235, 2010.

Blythe J., Zimmerman A., *Business to business marketing management, a global perspective*, Thomson, 2013.

Bonnafoux G., Billon C., *L'essentiel du plan marketing opérationnel*, Eyrolles, 2013.

Bozzo C., *Le marketing industriel*, Dunod, 2007.

Brenann R., Canning L., McDowell R., *Business-to-business Marketing*, Sage, 2011.

Brock J. K.-U., Zhou J. Y., « Customer Intimacy », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n° 5, 2012, p. 370-383.

Brown B. P., Zablah A. R., Bellenger D. N., Donthu N., « What factors influence buying center brand sensitivity? », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 3, 2012, p. 508-552.

Cadenat S., Bonnemaizon A., Benoit-Moreau F., Renaudon V., « Regards sur la coproduction du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 9-24.

Cantù C., Ylimäki J., Sirén C.A., Nickell D., « The role of knowledge intermediaries in co-managed innovation », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 30, 2015, p. 951-961.

Cham Kim W., Mauborgne R., « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review Press*, 2004.

Cheng C. J., Ja-Shen C., « Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 28, n° 5, 2013, p. 444-454.

Chesbrough H., *Open Innovation, the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, 2006.

Coase R. H., « The nature of the firm », *Economica*, coll. « New series », vol. 4, n° 16, 1937, p. 386-405.

Coe J. M., *The fundamentals of business-to-business sales and marketing*, McGraw-Hill, 2003.

Coleman D., de Chernatony L., Christodoulides G., « B to B service brand identity: Scale development and validation », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n° 7, 2011, p. 1063-1071.

Coombes P. H., Nicholson J. D., « Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 5, 2013, p. 656-664.

Cova B., Salle R., « Marketing Solutions in accordance with the S-D logic : Co-creating value with customer network actors », *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n° 3, 2008, p. 270-277.

Cuevas J. M., Julkunen S., Gabrielsson M., « Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence », *Industrial Marketing Management*, vol. 48, p. 149-159.

Debois F., Groff A., Chenevier E., *La boîte à outils de la créativité*, Dunod, 2011.

Delbecque É., Fayol J.-R., *Intelligence économique*, Vuibert, 2012.

DelVecchio S. K., Deeter-Schmelz D. R., Anselmi K., « Big Brother or big bother? E-monitoring the salesforce », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 28, n° 4, 2013, p. 288-302.

Diviné M., Michel G., « 2010, les professionnels du marketing s'emparent des médias sociaux », *Marketing Magazine*, n° 145, janvier 2011, p. 36-37.

Diviné M., Schumacher M., Le Cardinal J., « Learning Virtual Teams: How to Design a Set of Web 2.0 Tools? », *International Journal of Technology Management*, vol. 55 n° 3-4, 2011, p. 297-308.

Diviné M., *B2B Marketing, 16 decisions, 86 tools*, A2Z-Innovation, 2015.

Diviné M., *La Collaboration virtuelle. Proposition d'un modèle, d'une mesure et d'une méthode d'aide au management d'entités virtuelles*, thèse de doctorat, École centrale de Paris, 2013.

Diviné M., Stal-Le Cardinal J., « Management des communautés externes et des équipes internes : vers des frontières flexibles ? », *Décisions Marketing*, n° 77, janvier 2015.

Doney P. M., Barry J. M., Abratt R., « Trust determinants and outcomes in global B to B services », *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 9-10, 2007, p. 1096-1116.

Dubois P.-L., Frendo M.-C., « Yield management et marketing des services », *Décisions marketing*, n° 4, 1995, p. 47-54.

Eggert A., Thiesbrummel C., Deutscher C., « Heading for new shore: Do service and hybrid innovations outperform product innovations in industrial companies », *Industrial Marketing Management*, vol. 45, 2015, p. 173-183.

Ettenson R., Conrado E., Knowles J., « Rethinking the 4P's », *Harvard Business Review*, vol. 91, 2013, p. 26.

Faivre-Duboz T., Fétique R., Lendrevie A., *Le Web marketing*, Dunod, 2011.

Fernandez A.-S., Le Roy F., « Comment coopérer avec ses concurrents ? L'avènement de l'équipe-projet coopétitive », *Revue française de gestion*, n° 232, 2013.

Ferreras-Mendes J.-L., Newell S., Fernandez-Meza A., Alegre J., « Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorption capacity », *Industrial Marketing Management*, vol. 47, 2015, p. 86-97.

Ford D., Gadde L. E., Hakansson H., Snehota I., *Managing business relationships*, John Wiley, 2003.

Frankenberger K., Weiblen T., Gassmann O., « Network configuration, customer centricity, and performance of open business models : A solution provider perspective », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 5, 2013, p. 671-682.

Gebauer H., Paiola M., Saccani N., « Characterizing service networks for moving from products to solutions », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n° 1, 2013, p. 31-46.

Gibert V., « La communauté de pratiques, source de compétitivité et d'innovation », entretien, *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 67-70.

Gilliam D. A., Flaherty K. E., « Storytelling by the sales force and its effect on buyer-seller exchange », *Industrial Marketing Management*, vol. 46, 2015, p. 132-142.

Gillins P., Schwartzman E., *Social marketing to the business customer*, John Wiley & Sons, 2012.

Haas A., Snehota I., Corsaro D., « Creating value in business relationships: The role of sales », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 1, 2012, p. 94-105.

Hakansson H., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley, 1982.

Hambrick D. C., MacMillian, I. C., Day D. L., « Strategic attributes and performance in the BCG Matrix – A PIMS-based analysis of industrial product business », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, 1982, p. 510-531.

Harrison-Walke J., Neeley S.-E., « Customer relationship building on the Internet in B to B Marketing: A proposed typology », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 12, n° 3, 2004, p. 19-35.

Harrison D., Kjellberg H., « Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction », *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n° 5, 2010, p. 784-792.

Helfer J.-P., Kalika M., Orsoni J., *Management stratégique*, Vuibert, 2016.

Hill T., Westbrook R., « SWOT analysis : It's time for a product recall », *Long Range Panning*, vol. 30, n° 1, 1997, p. 46-52.

Hofstede G., *Culture and Organizations*, McGraw-Hill, 1991.

Hutt M. D., Spech T. W., *Business Marketing Management*, South-Western-Cengage Learning, 2013.

Isaksen S., Dorval K. B., Treffinger D. J., *Résoudre les problèmes par la créativité*, Éditions d'Organisation, 2003.

ISBM, *Handbook of Business to Business Marketing*, ouvrage collectif, Edward Elgar Publishing, 2013.

Jalkala A. M., Keranen J., « Brand positioning strategies for industrial firm providing solutions », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 29, 2014, p. 253-264.

Jeannot F., Jolibert A., « La distance temporelle, la simulation mentale et le processus d'adoption au service d'innovations technologiques complexes », *Recherche et application marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 70-91.

Kalafatis S. P., Remizova N., Riley D., Singh J., « The differential impact of brand equity on B to B co-branding », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n° 8, 2012, p. 623-634.

Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., « Attractive quality and must be quality », *Hinshitsu, Journal of the Japaneese Society for quality control*, vol. 14, n° 2, 1984, p. 39-48.

Kaplan R., « A balanced scorecard approach to measure customer profitability », Harvard Business School, 2005, http://hbswk.hbs.edu/item/4938.html

Kotler P., Keller K. L., *Marketing Management*, Pearson Education, 2015.

Kotler P., Rackham N., Krishnaswamy S., *Ending the war between sales and marketing*, Harvard Business Review, 2006.

LaPlaca P. J., Katrichis J. M., « Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 16, n° 1-2, 2009, p. 1-22.

Lecocq X., Demil B., Warnier V., « Le *business model*, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n° 123, hiver 2006, p. 96-109.

Le Loarne S., Blanco S., *Management de l'innovation*, Pearson Education, 2009.

Le Meunier-FitzHugh K., Piercy N. F., « Does collaboration between sales and marketing affect business performance? », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 27, n° 3, 2007, p. 207-220.

Lequeux J.-L., Saadoun M., *Quel* business model *pour mon entreprise*, Eyrolles, 2008.

Lin J.-S. C., Chang Y.-C., « Retailers' new product acceptance decisions: incorporating the buyer-supplier relationship perspective », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n° 2, 2012, p. 89-99.

Longatte J., *Marketing industriel : de la stratégie à l'opérationnel*, Eska, 2003.

Loveland J. M., Lounsbury J. W., Park S. H., Jackson D. W., « Are sales people born or made? Biology, personality and the carrier satisfaction of sales people », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 30, p. 233-240.

Lovelock C., Wirtz J., Lapert D., Munos A., *Marketing des services*, Pearson Education, 2008.

Malaval P., Bénaroya C., *Marques B to B. Une politique de marque pour prospérer dans la chaîne de valeur*, Pearson, 2010.

Malaval P., Bénaroya C., *Marketing Business to Business*, Pearson Education, 2013.

Malaval P., Décaudin J.-M., *Pentacom*, Pearson Education, 2012.

Malo N., Warren J., *Web Analytics*, Éditions d'Organisation, 2012.

Malshe A., Al-Khatib J. A., Sailors J. J., « Business-to-Business Negotiations: The role of relativism, deceit and opportunism », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 17, n° 2, 2010, p. 173-207.

Mark T., Niraj R., Dawar N., « Uncovering Customer Profitability Segments for Business Customers », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 19, n° 1, 2012, p. 1-32.

Marr B., *Key Performance Indicators*, Pearson, 2012.

Matray M., *Étude de la relation entre la vente et le marketing et son impact sur la performance de vente*, thèse de doctorat, IAE-Paris Panthéon-Sorbonne, 2012.

Mercanti-Guérin M., « Les *mashups* : une illustration de l'agilité en marketing », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 125-135.

Michaelidou N., Siamagka N. T., Christodoulides G., « Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B to B brands », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n° 7, 2011, p. 1153-1159.

Moller K., « Buying Behaviour of Industrial Components: Inductive Approach for Descriptive Model Building », *Research in Industrial Marketing*, 1986.

Monroe K., Rikala V.-M., Somervuori O., « Examining the application of behavioral price research in business-to-business markets », *Industrial Marketing Management*, vol. 47, p. 17-25, 2015.

Mu J., « Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance », *Industrial Marketing Management*, vol. 49, p. 151-166, 2015.

Murphy W. H., Li N., « A multi-nation study of sales manager effectiveness with global implications », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 7, 2012, p. 1152-1163.

Natti S., Pekkarinen S., Hartikka A., Holappa T., « The intermediator role in value co-creation within a triadic business service relationship », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p. 977-984, 2014.

Osterwalder A., Pigneur Y., Business model *nouvelle génération*, Pearson, 2011.

Park J. E., Kim J., Dubinsky A. J., Lee H., « How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors », *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n° 7, 2010, p. 1128–1138.

Porter M. E., *Competitive Strategy*, New York Free Press, 1980.

Porter M. E., *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior performance*, New York Free Press, 1985.

Rivière A., Mencarelli R., « Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing », *Recherche et Application en Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012.

Rodriguez M., Honeycutt E., « Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B to B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 18, n° 4, 2011.

Rouziès D., Anderson E., A. K. Kholi, Michaels R. E., Weitz B. A., Zoltners A. A., « Sales and marketing : a proposed framework », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. XXV, n° 2, 2005, p. 113-122.

Salo J., « The role of mobile technology in a buyer-supplier relationship: a case study from the steel industry », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n° 7, 2012, p. 554-563.

Santos J. B., Spring M., « Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS », *Industrial Marketing Management*, vol. 50, p. 85-96, 2015.

Sarmento M., Simoes C., Farhangmehr M., « Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fair: The role of socialization episode », *Industrial Marketing Management*, vol. 44, p. 131-141, 2015.

Shapiro B. et Bonoma T., « How to segment industrial markets », *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 3, 1984, p. 104-110.

Sharma A., Iyer Gopalkrishnan R., « Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions? », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n° 5, 2011, p. 723-729.

Shepherd C. D., Tashchian A., Ridnour R. E., « An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 31, n° 4, 2011, p. 397-410.

Schmitz C., You-Cheong L., Lilien G. L., « Cross selling performance in complex selling context: An examination of supervisory and compensation-based controls », *Journal of Marketing*, vol. 78, p. 1-19, 2014.

Tamer-Cavusgil S., Yeoh P. L., Mitri M., « Selecting foreign distributors », *Industrial marketing Management*, n° 24, 1995, p. 297-304.

Tanskanen K., « Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship: A dyadic multiple-case study », *Industrial Marketing Management*, vol. 50, p. 128-141, 2015.

Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Management de l'innovation ; intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*, De Boeck, 2006.

Toytari P., Rajala R., Alejandro T. B., « Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial pricing », *Industrial Marketing Management*, vol. 47, p. 53-64, 2015.

Treacy M., Wiersema F., *The discipline of market leaders : choose your customers, narrow your focus, dominate your market*, London Harpers Colins, 1995.

Truong D., Le Thuong T., Senecal S., Rao S., « Electronic Marketplace: A Distinct Platform for Business-to-Business (B-to-B) Procurement », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 19, n° 3, 2012, p. 216-247.

Ulaga W., Reinartz W., « Hybrid offerings: how manufacturing firm's combine goods and services successfully », *Journal of marketing*, vol. 75, n° 3, 2011, p. 5-23.

Vargo, S. L., Lusch, R. F., « Evolving to a new service dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, n° 68, 2004, p. 1.

Vernette É., Tissier-Debordes É., « Managers et académiques : mêmes dilemmes face à l'innovation », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 5-8.

Virtaten T., Parvinen P., Rollins M., « Complexity of sales situation and sales lead performance: An empirical study in business to business company », *Industrial Marketing Management*, vol. 45, p. 49-58, 2015.

Vlad M., « Le *category management* : quels enjeux stratégiques pour les industriels ? », *Revue française du marketing*, n° 240, 2012.

Volle P., Meyer-Waarden L., « CRM et e-CRM : enjeux socioculturels, stratégies client et techonologies relationnelles, questions de mise en œuvre et performance organisationnelles », *Recherche et applications marketing*, vol. 27, n° 4, 2012.

Walser-Luchesi A., Calmelet L., « La conception à l'écoute du marché, un outil d'optimisation du cahier des charges en B to B », *Décisions Marketing*, n° 47, 2007, p. 47-59.

Wang C. L., « Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n° 1, 2007, p. 81-86.

Weinstein A, « Segmenting B2B technology market via psychographics: An exploration study », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 22, p. 257-267, 2014.

Westwood J., *How to write a marketing plan*, Kogan Page, 2011.

Williamson O. E., *The mechanism of governance*, Oxford University Press, 1996.

Wilson K. J., Croom-Morgan S. R., « A problem-centred approach to buyer-seller interaction », 9e conférence annuelle de l'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group), université de Bath, septembre 1993.

Wind Y., Cardoso R., « Industrial market segmentation », *Industrial Marketing Management*, vol. 3, 1974, p. 153-166.

Woodside A., Vyas N., *Industrial Purchasing Srategies*, New York, Lexington Books, 1984.

Zarpelon Neto G., Pereira G. M., Borchardt M., « What problems manufacturing companies can face when providing services around the world », Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 30, p. 461-471, 2015.

Revues académiques conseillées

D'après l'étude de LaPlaca[3], les articles sur le B to B représentent 18 % des articles en marketing, soit 70 environ par an. Sur 32 revues académiques, six sont centrées sur le marketing B to B. Ce sont les six premières de cette liste. Il existe cependant une domination de la revue *Industrial Marketing Management*, qui a publié à elle seule 1 638 des 2 481 articles de ces six revues depuis 1972. Les autres publications consacrent, selon les années, entre 5 % et 10 % de leurs articles aux thématiques B to B, ce qui représente un total de 1 204 articles sur la même période.

- *Industrial Marketing Management*
- *Journal of Business & Industrial Marketing*
- *Journal of Business-to-Business Marketing*
- *IMP Journal*
- *Harvard Business Review*
- *Journal of Marketing*
- *International Journal of Research in Marketing*
- *Journal of Interactive Marketing*
- *Journal of Business Market Management*

Sites de Web marketing recommandés

- adlittle.com
- b2bmarketinginsider.group.com
- brafton.com
- business.com
- clarion.typepad.com/
- contentmarketinginstitute.com
- dnb.com
- demandgenreport.com
- euclead.com
- europages.com
- isbm.smeal.psu.edu/
- marketingcharts.com
- marketingtechblog.com
- netpromoter.com
- niouzeo.com
- pinterest.com/hubspot/marketing-infographics/

3. LaPlaca P. J., Katrichis J. M., « Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature », *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 16, n° 1-2, 2009, p. 1-22.

– pragmaticmarketing.com
– techniques-ingenieur.fr
– theacsi.org
– satmetrix.com
– roiinstitute.net

Applications Web pour mobiles conseillées

– B to B
– Panvista
– WebMarketing

Associations professionnelles

– BMA (Business Marketing Association)
– Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group)
– ISBM Institute for the Study of Business Markets
– ADETEM (Association nationale du marketing)

Bases de données d'entreprises, plateformes et agences B to B

– www.corporateinformation.com
– www.dnb.com
– www.europages.com
– www.findsvp.com

Index

4SR 212

A

Acheteur 23
ACP 42
Acquisition manager 222
AIDA 132, 133
Alliance manager 223
Analyse conjointe 42
Analyse d'attractivités 55
Analyse discriminante 42
Analyse thématique 41
Analyse univariée 42
Analyse VARIO 53
Appel d'offres 26
Apporteurs d'affaires 12
Approche *bottom-up* 35
Approche *top-down* 35
Attrition 47, 122

B

Back-office 79
Bait and hook 83
Bannières 162
Baseline 217
Benchmark 45
Big data 174
Blogposts 172
Blue Ocean 84
Blueprint 79
BOAMP 29
Branding strategy 214
Brief 49
B to A 3
B to A to U 3
B to B to C 4
Bundles 106
Burn-out des commerciaux 149
Business cases 159
Business critical 35
Business development manager 222
Business enablers 14
Business model 61
Business model d'Osterwalder et Pigneur 63
Business model multiface 61
Business plan 87
Buy and forget 35
Buy and manage 35
Buyclass 29
Buyphases 29

C

Cahier des charges 26
Cahier de tendances 75
Calculateurs de bénéfices 146
CANVAS 64
CAO 30
Carte mentale 74
Case studies 161
Category management 130
CBA 139
CBAP 140
Cellule de marché 87
Centralisation 25
Centre d'achat 23
CEO 172
Chaîne de valeur 54
Chaîne de valeur de Porter 54
Charte de marque 216
Charte éthique 9
Chemin de vie 40
Churn 121
Click through rate 162
Client apporteur de solutions 112
Client assistant marketing 112
Client communautaire 112
Client exécutant 112
CLM (*Customer Lifetime Management*) 183
Closed loop marketing 199
Clusters 97
CMS (*Content Management System*) 205
Cobranding 218
Coconstruction 114
Cocréation 111
Communautés adjacentes 13
Community manager 223
Competitive churn 121
Conception à l'écoute du marché (CEM) 101
Confiance affective 131
Confiance calculée 131
Confiance cognitive 131

Conquest 121
Content manager 172, 223
Content marketing 159, 163
Contrats incomplets 112
Coopétition 65
Corporate branding 214
Courbe de vie 55
Coût d'acquisition 189
Coûts de transaction 112
CPA 182
CPL 182
Critères culturels 209
Critères de décision 24
Critères d'engagement 130
CRM (*Customer Relationship Management*) 11, 204
Cross selling 121
Customer insight 147
Customer Life Management (CLM) 199
Customer Lifetime Value (CLV) 203
Customisation 78
Cycle de vie du produit 102

D
DAS 90
Data analyst 223
Data mining 47
Decision making unit 23
Décisionnaires 24
Déformations 75
Développement durable 109
Diagramme des champs de force 52
Digital marketing manager 223
Display 162
Distribution indirecte 117
Distribution managers 120
DMU (*Decision Making Unit*) 23
Domaines d'activité stratégiques (DAS) 2
Donneur d'ordre 208
Dyade 202

E
E-commerce 158
Écosystème 10
E-learning 191
E-marketing 158
Enchères 27
Engineering 91
Entreprise intermédiaire 1
Entreprise moyenne 1
Ergonomie 46
ERP (*Enterprise Resource Planning*) 11
E-support 158, 180, 181
ETI 183
Études de cas 161
Extra-muros 152

F
Fablabs 97
Facilitateurs 12, 14
Facility management 108
Faisabilité 89
Fidélisation 206
Filière 13
Fleur des services 79
Focus groups 40
Frontières 75
Frontières flexibles 179
Front-office 79

G
GE 183
Global place strategy 59
Grande entreprise 1
Gré à gré 26
Groupement d'intérêt économique (GIE) 63

H
Hackatons 97
Hauteur-largeur-profondeur de gamme 101
Help-me-choose 180
Horizontal integration service 105
Horizontal outsourcing service 105

I
Inbound marketing 159
Incentives 45
Influenceurs 23
Infographie 161, 173
Initiateur 23
Innovation incrémentale 103
Innovation ouverte 112
Innovations radicales 103, 104
Intégrateur 16
Interface entre marketing et vente 154
Interface responsive 174
Inversion 74

K
Key account manager (KAM) 128
KPI 53

L
Lead 124
Leads 47
Lead users 41
Learning expeditions 97
Livres blancs 161
Localisation de l'offre 122

M
Maître d'œuvre 208
Maître d'ouvrage 208
Marchés publics 29
Marketing distribué 196
Marketing opérationnel 7
Marketing produit 92
Marketing projet 208
Marketing stratégique 7
Marketing vente 92
Market places 180
Mashups 170
Matrice Arthur D. Little 57
Matrice BCG 57
Matrice BCG2 57
Matrice d'analyse des maturités 56
Matrice d'Ansoff 56
Matrice d'attentes 75
Matrice de servuction 80
Matrice Investissement requis-revenu 55
M-commerce 174
Méthode Delphi 43
Méthode triangulaire 142
Micro-entreprise 1
Mission statement 69, 217
Modèle d'IMP 8
Modèle PSS 111
Modélisation de filière 14
Modélisation du processus d'achat 30
Multicanal 188

N
Néophyte 169
Nethnographie 41
Net Present Value (NPV) 203
Neuf fenêtres 75
Nommage des produits 218
Notoriété assistée 44
Notoriété spontanée 44
Nouvelle activité française (NAF) 2
Nurturing 158, 201

O
Objections du client 144
Observation participante 40
Offre 14
Offre hybride 105, 106
One-stop-shopping 116
Open innovation 112
Outbound marketing 159

P
PAC 184
Part de panier (*share of wallet*) 203
Performance strategy 59
Personnalisation 78
Petites entreprises 1
Phénomènes déclencheurs 200
Physical evidence 210
Place de marché 28
Plateforme de produit 100
Plateforme de technologie 100
PLM (*Product Life cycle Management*) 28
PME 183
Portefeuille de clients 137
Portefeuille de produits 98
Portefeuille de technologies 98
Positionnement 67
Positionnement de marque 216
Post-launch 96
PPF 194
Pragmatic Marketing 147, 148
Prescripteurs 13
Prescripteurs influenceurs 23
Present value (PV) 203
Price strategy 59
Pricing committee 87
Print 159
Prix liste 85
Prix stratégique 85
Processus agiles 97
Processus de rétention 190
Processus produit 71
Processus transversaux 194
Profit strategy 59
Programmatic marketing 206

Proof of concept 26
Proposition de valeur 14, 20
Protocole 39, 42
Prototypes alpha 91
Prototypes bêta 92
PSS 111
Pull strategy 59
Push strategy 59

R
RASCI 94
Real time bidding 206
Récence, fréquence, montant (RFM) 203
Référencement 27
Régression simple 42
Régulateurs 13
Retargeting 162
Retention 122
RFI (*Request For Information*) 26
RFP (*Request For Proposal*) 26
Roadmap de segments 60
Roadshows 123
ROI 30
RP 194

S
Screening 49
Scripts téléphoniques 123
Search engine advertising (SEA) 162
Search engine marketing (SEM) 161
Search engine optimisation (SEO) 161
Segmentation 33
Segments de distributeurs 120
Service Dominant Logic 108
Service Level Agreement (SLA) 105
Services horizontaux et verticaux 105
Servicisation 105, 108
Servuction 65, 105
Sherpa 23
Signature de marque 217
Situation du client (*buyclass*) 29
Six stratégies P 59
Smart data 174
SONCAS 139
Sous-systèmes 75
Sous-traitants *offshore* 8
Spécification 26
Spécification marketing 76
Spécifications 72
SPECTRED 52
SPOC 153
Standard Industrial Classification (SIC) 2
Structure par comptes clés 126
Structure par produits 126
Structure régionale 126
Structure sectorielle 128
Structure verticale 126, 127
Supersystème 75
SWOT 58

T
Taux d'attrition 225
Taux de clic 162
TCO 84, 140
Télémarketing 186
Tests paramétriques 42
Think tanks 97
Tier 2 11
TPE 183
Trade-off 42
Triangle de Treacy et Wiersema 54
Triangulation 38
Tutorat 152

U
Utilisateur 23

V
Valeur ajoutée 14
Valeur relationnelle 131
Valeurs de l'entreprise 68
Veille 44
Vente directe 117
Ventes croisées 121
Vertical after-sale service 105
Vertical life-cycle service 105
Voix du client 102

W
Workflows 207

Y
Yield management 84

Marketing B to B

Comment élaborer une **stratégie marketing** pour des produits ou services destinés aux entreprises ? Comment étudier le marché, déterminer les nouveaux produits, les lancer avec succès auprès des professionnels ? Comment instaurer une **relation client positive et durable** avec des acheteurs expérimentés ? Ces enjeux sont de taille puisque le *business to business* (B to B ou B2B) représente un chiffre d'affaires nettement supérieur au *business to consumer* (B to C).

Cet ouvrage, **qui a été labellisé par la FNEGE en 2015,** propose un panorama des **concepts théoriques** (analyse stratégique, processus d'innovation…) et des **pratiques** (usage d'Internet, méthodes et outils de vente…) du B to B. Étayé de nombreux **exemples, études de cas** et **témoignages**, enrichis dans cette seconde édition, il permet de cerner concrètement tous les aspects de ce marketing spécifique. La **centaine d'outils opérationnels** proposés fait de ce manuel une véritable mine d'informations à l'usage des étudiants, mais aussi des professionnels.

*Des **ressources complémentaires** (plans, tableaux de bord…) sont téléchargeables sur le site vuibert.fr.*

« Une vision complète des concepts théoriques du marketing B to B », *Les Echos*

Public

- **Élèves** des écoles de management et d'ingénieurs.
- **Étudiants** des universités et IAE.
- **Professionnels** responsables commerciaux et marketing du B to B.

Auteur

Docteur en génie industriel, **Marc Diviné** est diplômé de l'École centrale Lille, de Sciences Po Paris (DESS) et d'HEC (MBA-HEC). Il a occupé plusieurs postes de management, notamment de direction du marketing, aussi bien dans des PME que dans des multinationales opérant en B to B. Depuis 2007, il assure le cours « Marketing B to B » à l'IAE de Paris-Sorbonne, à l'université Paris-Dauphine, à Neoma Rouen, ainsi qu'à l'École centrale Paris, et le cours « Management de l'innovation » à l'EPF-École d'ingénieur et à l'université Paris-Sud. Fondateur d'A2Z-Innovation, consultant et formateur en entreprise, inventeur de plusieurs brevets, il est l'auteur de nombreux articles de revues scientifiques et de *serious games*.

Illustration de couverture : ar130405 / Fotolia.com

ISBN : 978-2-311-40339-8

9 782311 403398

www.Vuibert.fr